



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas

**Implementación de BPM-CRM para mejorar los
procesos de atención en una organización - caso ONG
XYZ**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTORES

Carlos Andreu Junior JUNCO VILLAR

Gabriela RAMIREZ ARGUMÉ

ASESOR

César Augusto ANGULO CALDERÓN

**Lima, Perú
2021**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Junco, C. & Ramirez, G. (2021). *Implementación de BPM-CRM para mejorar los procesos de atención en una organización - caso ONG XYZ*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de autor 1	
Nombres y apellidos	Carlos Andreu Junior Junco Villar
DNI	71813923
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9537-3525
Datos de autor 2	
Nombres y apellidos	Gabriela Ramirez Argumé
DNI	73870028
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1712-4758
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Cesar Augusto Angulo Calderon
DNI	32907109
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5123-5008
Datos de investigación	
Línea de investigación	Desarrollo de modelos, simulación y optimización de procesos
Agencia de financiamiento	-
Ubicación geográfica de la investigación	Av. Universitaria s/n. cruce con Av. Venezuela cdra. 34, Cercado de Lima 15081, Perú Coordenadas: 12°03'30"S 77°05'00"O
Año ó rango de años en que se realizó la investigación	2021
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería de Sistemas y Comunicaciones https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA
Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas

Acta Virtual de Sustentación de Tesis

Siendo las ...16:00... horas del día 23 de junio del año 2021, se reunieron virtualmente los docentes designados como miembros de Jurado de Tesis, presidido por el José Cesar Piedra Isusqui, Mg. Carlos Ernesto Chávez Herrera (Miembro) y el Lic. Cesar Augusto Angulo Calderón (Miembro Asesor), usando la plataforma Meet (meet.google.com/hru-ryea-oag), para la sustentación Virtual de la tesis Intitulada: “**Implementación de BPM-CRM para mejorar los procesos de atención en una organización-caso ONG XYZ**”, del Bachiller: Carlos Andreu Junior Junco Villar; para obtener el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Acto seguido de la exposición de la Tesis, el Presidente invitó al Bachiller a responder las preguntas formuladas por los Miembros del Jurado.

El Bachiller, en el curso de sus intervenciones demostró pleno dominio del tema, al responder con acierto y fluidez a las preguntas formuladas por los señores miembros del Jurado.

Finalmente habiéndose efectuado la calificación correspondiente por los miembros del Jurado, el bachiller obtuvo la nota de **...16.. (dieciséis)**

A continuación el Presidente del Jurado Mg. José Cesar Piedra Isusqui, declara al Bachiller **Ingeniero de Sistemas**.

Siendo las ...17.11..... horas, se levantó la sesión.

Mg. José Cesar Piedra Isusqui
Presidente

Mg. Carlos Ernesto Chávez Herrera
Miembro

Lic. Cesar Augusto Angulo Calderón
Miembro Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA
Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas

Acta Virtual de Sustentación de Tesis

Siendo las 16.00 horas del día 23 de junio del año 2021, se reunieron virtualmente los docentes designados como miembros de Jurado de Tesis, presidido por el Mg. José Cesar Piedra Isusqui, Mg. Carlos Ernesto Chávez Herrera (Miembro) y el Lic. Cesar Augusto Angulo Calderón (Miembro Asesor), usando la plataforma Meet (meet.google.com/hru-ryea-oag), para la sustentación Virtual de la tesis Intitulada: **“Implementación de BPM-CRM para mejorar los procesos de atención en una organización-caso ONG XYZ ”**, de la Bachiller: Gabriela Ramirez Argumé; para obtener el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Acto seguido de la exposición de la Tesis, el Presidente invitó a la Bachiller a responder las preguntas formuladas por los Miembros del Jurado.

La Bachiller, en el curso de sus intervenciones demostró pleno dominio del tema, al responder con acierto y fluidez a las preguntas formuladas por los señores miembros del Jurado.

Finalmente habiéndose efectuado la calificación correspondiente por los miembros del Jurado, la bachiller obtuvo la nota de **16 (dieciséis)**

A continuación, el Presidente del Jurado Mg. José Cesar Piedra Isusqui, declara a la Bachiller **Ingeniero de Sistemas**.

Siendo las 17.11 horas, se levantó la sesión.


Mg. José Cesar Piedra Isusqui
Presidente


Mg. Carlos Ernesto Chávez Herrera
Miembro


Lic. Cesar Augusto Angulo Calderón
Miembro Asesor

FICHA CATALOGRÁFICA

JUNCO VILLAR, Carlos Andreu Junior
RAMIREZ ARGUMÉ, Gabriela

Implementación de BPM-CRM para mejorar los procesos de atención en una organización - caso ONG XYZ

Mejora de Procesos

Tesis, Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional Ingeniería de Sistemas, Pregrado, Universidad Nacional Mayor De San Marcos

Formato 20 x 29

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

Código ORCID de los autores (dato opcional):

0000-0002-9537-3525

0000-0003-1712-4758

Código ORCID del asesor o asesores (dato obligatorio):

0000-0002-5123-5008

DNI de los autores:

71813923

73870028

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:

UNMSM

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y/o coordenadas geográficas:

Av. Universitaria s/n. cruce con Av. Venezuela cdra. 34, Cercado de Lima 15081, Perú

Coordenadas: 12°03'30"S 77°05'00"O

Año o rango de años que la investigación abarcó:

2019-2020

“Tesis presentada a la Universidad Nacional
mayor de San Marcos, Lima, Perú, para
obtener el Título de Ingeniero de Sistemas”

© Carlos Junco, Gabriela Ramirez, 2020.

Todos los derechos reservados.

Carlos

Dedicado a mi familia y seres queridos, a mis docentes por su guía y por enseñarnos el amor al estudio, y a todos aquellos que hicieron posible la realización de este trabajo.

Gabriela

Dedicado a la mujer que me motivo y fue una enseñanza de vida; a la persona que motivo mis luchas en la oscuridad, encendiendo la luz. A la persona que fue, es hoy y siempre será mi todo, te lo dedico a ti, Antonia Julia Galindo Llanos. Mi abuelita

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en nuestra formación académica, quienes creyeron en nosotros en todo momento y fueron nuestra fortaleza para seguir luchando por nuestras metas.

Al profesor Cesar Augusto Angulo Calderón por su orientación, asesoría y apoyo que permitió terminar exitosamente esta investigación.

Agradecimiento a cada uno de nuestros profesores por la motivación, y apoyo brindado hasta el día de hoy.

A todas aquellas personas que indirectamente nos apoyaron para culminar este trabajo y que muchas veces constituyen un invalorable apoyo.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**Implementación de BPM-CRM para mejorar los procesos de
atención en una organización - caso ONG XYZ**

Autores: JUNCO VILLAR, CARLOS ANDREU JUNIOR
RAMIREZ ARGUMÉ, GABRIELA
Asesor: ANGULO CALDERON, CESAR AUGUSTO
Título: Tesis, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas
Fecha: Setiembre 2020

RESUMEN

Los desafíos que afrontan las empresas, así como la necesidad de aumentar su rentabilidad, ha evidenciado la ausencia de metodología de procesos y la necesidad de mejorar la experiencia del cliente en las organizaciones. Esto, generó el nacimiento de nuestro trabajo, con el fin de profundizar en la mejora de procesos, usando el diseño y la simulación a través de las herramientas BPM-CRM. Con la metodología BPM buscamos mapear los procesos e implementar mejoras que puedan ser monitoreadas continuamente, teniendo como objetivo generar eficiencias. A través de CRM, mejorará la experiencia del cliente, aumentando la eficacia de la atención y el estándar de calidad, con diversas herramientas que al implementarse en la organización lograrán la omnicanalidad del cliente.

Lo previamente mencionado se verá reflejado en el alcance de los objetivos de los indicadores del proceso de atención, tales como el tiempo de conversación, la satisfacción del cliente, la cantidad de veces que reporta un problema y si es necesario que este vuelva a ser reportado para ser atendido. Los puntos de dolor encontrados en el mapeo de procesos serán superados con el CRM.

Palabras Claves: Mejora, Procesos, Proyectos, Experiencia del Usuario, BPM, CRM

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**IMPLEMENTATION OF BPM-CRM TO IMPROVE
SERVICE PROCESSES IN AN ORGANIZATION. CASE
OF APPLICATION: ONG XYZ**

Authors: JUNCO VILLAR, CARLOS ANDREU JUNIOR
RAMIREZ ARGUMÉ, GABRIELA
Adviser: ANGULO CALDERON, CESAR AUGUSTO
Title: Thesis, to choose the Professional Title System Engineer
Date: September 2020

ABSTRACT

The enterprises challenges and the innate need to increase financial profit, has shown in organizations the absence of methodology in processes and the need to upgrade the customer journey. These opportunities were the birth of our work, which aims to expand the improvement of processes, using the design and simulation in two tools (BPM and CRM). Mapping the processes and implementing improvements through the BPM methodology, will allow us to generate efficiencies. The costumer experience will improve through the use of CRM, visualizing an increase in the effectiveness of care and the quality standard by implementing a diversity of tools that will achieve omnichannel customer service.

The aforementioned will be reflected in the scope of the objectives of the indicators of the attention process, such as the time of conservation, customer satisfaction, the number of times a problem is reported and, if it is necessary, for it to be reported again to be taken care of. The points of pain found in the mapping process will be overcome with the CRM.

Key words: Improvement, Processes, Projects, User Experience, BPM, CRM

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia en nuestra sociedad, se ha vislumbrado como el hombre siempre ha buscado mejorar en todos sus aspectos, no solo en el ámbito personal sino en el aspecto organizacional, es así que formo organizaciones y propuso de esta manera el ofrecimiento de servicios y / o productos los cuales le permitieron subsistir.

En el caso de Perú, no es ajeno a esta evolución, ya que las empresas han buscado mejorar sus procesos y oferta en base a diversas herramientas y creatividad para mejorar el posicionamiento de sus diferentes productos en el mercado.

Con el fin de poder mejorar la oferta y experiencia, se buscó la forma de mejorar sus procesos, aplicando múltiples herramientas, las cuales dieron frutos, según su contexto cambiante, es así que en medio de esta situación nació la gestión de procesos de negocio (BPM) y CRM. En el siguiente trabajo, mostramos ambas herramientas y su aplicación a un caso, a la ONG de apoyo social, donde buscamos que ambas herramientas al trabajar de manera conjunta logren su objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xviii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	19
1.1. Antecedentes.....	19
1.2. Definición del problema	20
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivo específico.....	21
1.4. Justificación	21
1.5. Alcances.....	22
1.6. Limitaciones	23
1.6.1. Limitaciones económicas y tecnológicas:	23
1.7. Organización de la Tesis.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. Proceso	25
2.1.1. Procesos de Negocio	26
2.2. BPM.....	26
2.2.1. Ventajas.....	28
2.2.2. Fases	28
2.3. Experiencia del cliente.....	29
2.3.1. Etapas del Customer Experience:.....	32
2.3.2. Herramientas de CX	34
2.3.3. Indicador de Satisfacción (NPS):	36
2.4. CRM	39
2.4.1. Ventajas de CRM	40

2.4.2.	Fases de la estrategia CRM	41
2.5.	Transformación Digital.....	42
2.5.1.	Beneficios de la Transformación Digital	43
2.5.2.	Acciones para implementar Transformación Digital	45
CAPÍTULO III: ESTADO DEL ARTE METODOLÓGICO		47
3.1.	Procesos en las organizaciones.....	48
3.1.1.	Enfoque de procesos.....	49
3.1.2.	Mejora de Procesos	50
3.2.	BPM en la actualidad.....	50
3.2.1.	Importancia y situación actual.....	50
3.2.2.	Objetivos de BPM	51
3.2.3.	Beneficios.....	52
3.3.	CRM en la actualidad	53
3.3.1.	Objetivos	54
3.3.2.	Beneficios.....	55
3.3.3.	Factores de influencia.....	55
3.3.4.	Factores de éxito.....	56
3.4.	Transformación digital y CX en la actualidad.....	56
3.4.1.	BCP	57
3.4.2.	BBVA.....	58
3.4.3.	Laboratoria:	58
3.5.	BPM y CRM.....	59
CAPÍTULO IV: APOORTE TEÓRICO		62
4.1.	Metodologías para la mejora de procesos.....	62
4.1.1.	Six Sigma	62
4.1.2.	Kaizen.....	63
4.1.3.	Reingeniería de Procesos	64
CAPÍTULO V: APLICACIÓN EN ONG		67
5.1.	Descripción de la Organización: ONG	67
5.1.1.	Misión.....	67

5.1.2.	Visión	67
5.1.3.	Organigrama.....	68
5.1.4.	Procesos dentro de la organización	68
5.2.	Modelo por aplicar.....	69
5.3.	Aplicación.....	71
5.3.1.	Fase I: Relevamiento y Modelado de Procesos.....	71
5.3.1.1.	Levantamiento de información por proceso	71
5.3.1.2.	Levantamiento de información del Proceso de atención	72
5.3.2.	Fase II: Análisis.....	74
5.3.2.1.	Resumen y Análisis de la situación actual.....	74
5.3.2.2.	Identificación de problemas en el proceso	77
5.3.3.	Fase III: Implementación	78
5.3.3.1.	Propuesta y aplicación de estrategias CRM.....	79
5.3.3.2.	Propuestas de solución BPM	83
5.3.3.3.	Propuesta de Lineamiento de Calidad 2018.....	88
5.3.3.4.	Nuevo mapa del proceso mejorado.....	90
5.3.3.5.	Arquitectura de la solución Bonita	93
5.3.3.6.	Interfaces del Software Bonita.....	95
5.4.	Resultados.....	99
5.4.1.	Proceso actual vs Proceso propuesto.....	99
5.4.2.	Comparación de los resultados.....	100
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....		103
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES		104
BIBLIOGRAFÍA		105
ANEXOS.....		109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de BPM.....	29
Figura 2. Las diferencias entre el marketing tradicional y experiencial.....	31
Figura 3. Acciones en la actualidad para poder implementar customer experience.....	32
Figura 4. Etapas del Customer Experience.....	34
Figura 5. Herramientas de CX.....	36
Figura 6. Cálculo de NPS	37
Figura 7. Beneficios de la implementación de NPS	38
Figura 8. Diversas definiciones de CRM.....	39
Figura 9. Fases de CRM	42
Figura 10. Beneficios de la Transformación digital	44
Figura 11. Acciones para implementar transformación digital en las empresas	46
Figura 12. Clasificación de procesos	49
Figura 13. BPM ONLINE	61
Figura 14. Organigrama de la ONG	68
Figura 15. Modelo de BPM	69
Figura 16. Macroproceso de solución de casos	71
Figura 17. Proceso de atención de la ONG.....	72
Figura 18. Mapa actual del proceso de atención de la ONG	74
Figura 19. Análisis de tráfico Enero-Julio (2018)	75
Figura 20. Porcentaje de llamadas tipificadas Enero- Julio (2018).....	76
Figura 21. Recurrencia de usuarios Enero-Julio (2018).....	76
Figura 22. Porcentaje de FCR en llamadas Enero- Julio (2018)	77
Figura 23. Bonita Studio.....	93
Figura 24. Bonita stack, runtime and server.....	94
Figura 25. Interfaz Bonita.....	96
Figura 26. Diagrama en Bonita.....	96

Figura 27 .Interfaz de inicio de Bienvenida	97
Figura 28. Interfaz de Logueo	97
Figura 29 .Interfaz de Módulo de Llamadas.....	98
Figura 30. Interfaz de Módulo de Reportería	98
Figura 31. Mapa del proceso con mejoras implementadas.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de metodologías para mejorar procesos.....	65
Tabla 2. Evaluación de los factores de éxito según Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, Vázquez-Carrasco (2014) y su aplicación al caso	79
Tabla 3. Factores de éxito según Garrido y Padilla (2011)	80
Tabla 4. Propuestas de solución según la estrategia CRM.....	82
Tabla 5. Recomendaciones vs Aplicación.....	85
Tabla 6. Propuestas de solución para el caso según BPM y CRM.....	87
Tabla 7. Lineamiento propuesto de Calidad.....	89
Tabla 8. Cuadro comparativo de software BPM Open Source.....	92
Tabla 9. Situación actual la ONG (enero-julio).....	100
Tabla 10. Situación de la ONG (agosto-diciembre)	100
Tabla 11. Resultados de simulación de proceso actual	101
Tabla 12. Resultados de simulación de proceso mejorado.....	102

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Antecedentes

Desde que las organizaciones validaron que con herramientas o metodologías podrían alcanzar resultados excepcionales, han podido mejorar sus procesos, pero en la situación actual donde también se ha dado un avance adelantado de la tecnología, es necesario que utilicen herramientas que sean innovadoras y a bajo costo para mantener e incluso maximizar la rentabilidad de la empresa, específicamente de los procesos de atención. Vallejo (2017) afirma:

Los servicios de atención al Cliente han mantenido una evolución constante, mayormente sin grandes sobresaltos y de una manera silenciosa. El sector ha realizado un gran esfuerzo para adaptarse a las demandas de las organizaciones, a la par que ha afrontado una reducción de llamadas casi siempre derivada de los avances en multicanalidad. Estos esfuerzos se han concretado en mejoras de procesos, tecnología y formación/capacitación. (párr.1)

Por ello, también a nivel transversal y enfocados en mejorar la relación con el cliente se tiene el siguiente contexto. “Para establecer ventajas competitivas sostenibles, las empresas deben transformar continuamente su estrategia, adoptando una filosofía de gestión centrada en el cliente que las diferencie de su competencia, surge el concepto de Customer Relationship Management” (Ferrari, 2016, p.1).

Además, las organizaciones no solo se han limitado al sector de Estrategia para poder mejorar sus indicadores, sino han ahondado en herramientas para poder mapear y conocer sus actividades y optimizarlas. “Las organizaciones han visto en el modelamiento y gestión de procesos una gran alternativa para poder minimizar los riesgos y alinear sus planes corporativos con los procesos y la tecnología” (Pérez, 2015, p.81).

Por ello, es que cada vez es más frecuente encontrar organizaciones donde se implemente mejora de procesos a través de diversas metodologías y a la par, desde el área de Marketing o Producto, se gestione la cultura centrada en el cliente, debido al enfoque actual de priorizar

la experiencia del cliente, con lo cual se espera fidelizar las relaciones. Llevar de la mano, ambas estrategias de mejora, ha surtido efecto positivo en las organizaciones, pero consideramos que de haber unificado y mapeado como un todo para su implementación y llevada a cabo en fases de mejora continua, podría haber superado las expectativas con creces.

El enfoque de experiencia del cliente donde vamos a utilizar CRM tiene como desventaja en la actualidad que se enfoca solamente en la parte tecnológica, de igual manera con BPM, se mantiene el enfoque que es solo metodología o es solo un sistema aterrizado con la unificación de procesos, donde al no tener el enfoque sistémico de lado, pierden la noción de ver los procesos como un todo y no hallar correctamente los puntos de mejora.

Ante esta situación actual, vamos a implementar ambos manteniendo el enfoque sistémico, para evidenciar la mejora a nivel de indicadores y de experiencia.

1.2. Definición del problema

En los procesos de atención de las organizaciones, se han identificado los siguientes problemas:

- Se carece de conocimiento sobre los procesos que se ejecutan, solo presenta un conocimiento empírico que sustenta las gestiones a nivel de operación, lo que ocasiona que no se realice un correcto planeamiento y en consecuencia afecta el cumplimiento de objetivos.
- El planeamiento de estrategias se realiza con enfoque en indicadores mas no en crecimiento y posicionamiento en el mercado a largo plazo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Implementar BPM-CRM para mejorar los procesos de atención en una ONG de apoyo social, a través del análisis, mejora e innovación de los procesos logrando así la eficiencia y la eficacia.

1.3.2. Objetivo específico

Con el siguiente trabajo se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Mapear, analizar y modelar los procesos para hallar los puntos de mejora existentes.
- Analizar la información y enfocarla para la toma de decisiones dentro de la organización.
- Implementar mejoras basadas en BPM con influencia de la estrategia CRM para mejorar el proceso de atención.
- Implementar el enfoque de experiencia del cliente en la organización, así como indicadores y estándares relacionados.

1.4. Justificación

Considerando la situación actual de la organización donde es necesario tener ventajas competitivas para liderar el mercado además de ofrecer una experiencia superior al cliente que satisfaga sus expectativas, se ha considerado que BPM-CRM es la mejor opción para mejorar los procesos de atención debido al carácter innovador de BPM y porque marca un camino hacia la transformación digital de la organización donde se implemente, también porque se enfoca en la documentación de los procesos así como la explotación de la información que se consolide dentro.

El uso de BPM en las organizaciones tiende a un inminente crecimiento pues es una herramienta clave para la mejora de procesos y mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa alineando dichos procesos con la estrategia y los objetivos del negocio. (Cetina, 2016, p.55)

Con relación a CRM, su elección e implementación corresponde a una tendencia en las organizaciones que se está dando actualmente. “Las compañías en más de un 50% identifican la necesidad de gestionar la Experiencia de Cliente como una de sus principales prioridades para los años venideros” (Wow! Customer Experience, 2019, p. 13). Por el punto anteriormente mencionado validamos que ya no es una elección sino una tendencia en la cual las organizaciones deben acoplarse, aunque aún en Sudamérica es incipiente. “Más del

40% de los profesionales se encuentran dando sus primeros pasos en gestión de Experiencia” (Wow! Customer Experience, 2019, p.10).

También afirma Ferrari (2016):

La estrategia de CRM aporta los siguientes beneficios: aumenta el conocimiento de las necesidades del cliente, aumenta la satisfacción del cliente, permite la oferta de un trato personalizado, posibilita una definición única del cliente en la base de datos de la empresa, y en general, mejora la percepción en los servicios. (p.34)

Por los beneficios antes mencionados, es porque se elige esta estrategia para acoplarla a la naturaleza de la organización con el fin de poder maximizar sus beneficios y mejorar la experiencia del cliente.

La fusión de ambas herramientas se ve reflejada en lo que afirma Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor y Bustos (2018):

La metodología BPM está orientada a la organización de procesos mediante el manejo de actividades enfocados en los objetivos estratégicos y las necesidades del cliente. Empleando métodos, reglas y prácticas de gestión utilizando un software que maneja la información para optimizar actividades y recursos del negocio. (p.30)

La estrategia de fidelización del cliente, así como la mejora de la experiencia está estrechamente relacionada con los objetivos estratégicos, es decir si nosotros logramos mejorar los ítems mencionados cumpliríamos los objetivos, beneficiando a la empresa y al cliente, además de marcar una clara posición de liderazgo de la organización en su sector, que es claramente lo que se busca en el presente trabajo.

1.5. Alcances

Se desarrollará una metodología enfocada en mejora de procesos de atención, dicha metodología será eficiente en la optimización de recursos además nos apoyaremos en mejorar la experiencia del usuario a través de CRM.

1.6. Limitaciones

1.6.1. Limitaciones económicas y tecnológicas:

Debido a que la aplicación se realiza en organizaciones con bajo presupuesto o dependientes de donaciones, tomaremos en cuenta las limitaciones económicas para la aplicación de la tecnología:

- Uso de licencias open source.
- No incluir la contratación de nuevo personal, pero si reorganización.
- Utilización para mejora de la marca de medios publicitarios de bajo costo como las redes sociales.
- Utilización de equipos y características actuales para implementación de mejoras.

1.7. Organización de la Tesis

La presente investigación consta de 6 capítulos, los cuales se detallan a continuación.

El capítulo I, presenta antecedentes del problema, definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación de la solución, alcance del estudio y limitaciones.

El capítulo II, tiene como objetivo presentar el marco teórico, que constituye los conceptos mínimos necesarios para implementar una mejora de procesos utilizando BPM-CRM a través del diseño y simulación de procesos.

El capítulo III, comprende el estado del arte metodológico; se expone, a manera de resumen casos de éxito encontrados.

El capítulo IV, comprende el aporte teórico; se expresa las categorías y relaciones novedosas que se presentan para el desarrollo adecuado de la investigación.

El capítulo V, se realizará la implementación del aporte teórico, se comprobará con un modelo de simulación, que el proceso propuesto mejorará la organización.

El capítulo VI, presenta las conclusiones y recomendaciones finales obtenidas en el desarrollo del presente trabajo.

El capítulo VII, se listan las Referencias Bibliográficas ordenadas alfabéticamente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Proceso

Las organizaciones para cumplir sus objetivos llevan a cabo un conjunto de actividades las cuales les permiten llevar a cabo el recorrido del camino hacia sus metas, el conjunto de estas actividades, se les conoce con el termino de los procesos, en las organizaciones, es así que la ISO 9000: 2000 ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad. "Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados" (Hernández, 2003, p.21).

Chiquito (2017) define “como un conjunto de tareas o actividades que siguen una secuencia lógica, que van a ejecutarse en un tiempo concreto, fundamentalmente para conseguir un resultado empresarial” (p.9).

Tal como se evidencia en los enunciados anteriores, un proceso, en síntesis, es un conjunto de tareas que se ejecutan con el objetivo de obtener algún resultado para la organización.

Los procesos tienen diversos controles que validan si estan funcionando correctamente, a partir de ellos se puede mapear puntos de mejora y proceder con la retroalimentación, la retroalimentación permite que en la organización se dé la mejora continua es decir evaluar el funcionamiento de controles, los resultados obtenidos y sugerir puntos de mejora, de esta forma formándose un ciclo.

Con relacion a este punto, se recomienda que al implementar controles para realizar el monitoreo del proceso, se debe conocer de lleno el proceso y los objetivos que se desean alcanzar y que resultados se espera conseguir para colocar los controles eficientemente y que estos cumplan sus objetivos.

Anteriormente, las empresas no daban mucha importancia a los procesos debido a que los tomaban netamente con el concepto operacional, pero en la actualidad y ante el entorno que exige que se presente una ventaja competitiva, se ha tomado el enfoque de incluso crear un área en la empresa que los mapee y los potencie en beneficio de la empresa y de sus objetivos estratégicos.

2.1.1. Procesos de Negocio

El término procesos de negocio, está fuertemente relacionado con la metodología BPM, la cual explicaremos en las páginas siguientes. El proceso de negocio es un conjunto de actividades que se realizan para alcanzar un objetivo. “Para analizar un proceso de negocio es indispensable estudiar todas y cada una de las actividades que forman parte de él. De esta manera, si fuese necesario, se podrían introducir las mejoras requeridas” (Chiquito, 2017, p.10).

Dentro de los beneficios de manejar procesos de negocio en una organización, tenemos los siguientes:

- Nos permite tener el enfoque de procesos dentro de la organización
- Mapeamos mejor a los integrantes, roles y funciones.
- Podemos documentar los procesos.
- Es más fácil hallar puntos de mejora ya que se están documentados.
- Tenemos una visión clara de las operaciones.

De los beneficios antes mencionados, podemos validar que el enfoque de procesos no solo ayuda a la organización para alcanzar los objetivos que en ese momento desea la empresa, sino que ya al implementar este enfoque, se podrá alcanzar objetivos a largo plazo también, a través de la mejora continua, garantizando posicionamiento en el mercado.

Los procesos de negocio al ser identificados sirven de punto de partida para su correcta gestión y posterior optimización, dando paso así a la gestión de los procesos de negocio (BPM).

2.2. BPM

Para definir BPM, se han validado diversas acepciones, entre las cuales se indica lo siguiente.

Carvajal (2018) afirma:

BPM es la abreviatura en ingles de Business Process Managemet, que significa Gestión de Procesos de Negocios. BPM es un enfoque de manejo adaptable a los procesos empresariales que facilita los ciclos individuales de negocio complejos, en las organizaciones sociales. (p.14)

NovoaI y Iglesias (2016) afirma:

Como un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. Constituye un enfoque centrado en procesos que buscan mejorar el rendimiento, compuesto por la combinación de las tecnologías de la información y las metodologías de proceso y gobierno. (p.173)

Laurentiis (2011) afirma “BPM es un entorno de mejora continua totalmente articulado y automatizado con el fin de mantener la eficiencia operacional y competitividad de la organización” (p.1).

Garimella, Lees, y Williams (2008) afirman:

Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios. (p.5)

Si bien existe una diversidad de acepciones, tal como se evidencia en los puntos anteriores y son abundantes los enfoques, los cuales la definen como sistema y otros como estrategia, nosotros utilizaremos el enfoque de estrategia para lo cual vamos a definir que BPM es una metodología que se centra en la mejora de procesos de negocio a través de estrategias centradas en ellos y en la utilización de múltiples herramientas.

2.2.1. Ventajas

Esta metodología presenta como ventajas principales lo siguiente:

- Documentación de procesos.
- Enfoque de procesos en la organización.
- Cultura orientada a la transformación.
- Mejora continua.
- Innovación en la organización.

De los puntos anteriormente mencionados, validamos que esta metodología está acorde a los beneficios que estamos buscando, además porque asumiendo el enfoque de estrategia es concordante con la planificación que se tiene para la investigación que se llevara a cabo.

En la actualidad, muchos autores manejan el concepto de sistema, para nombrar a los productos que salen al mercado, pero no tiene el mismo impacto implementarlo en una empresa sin llevar a cabo la implementación de la metodología completa en la organización.

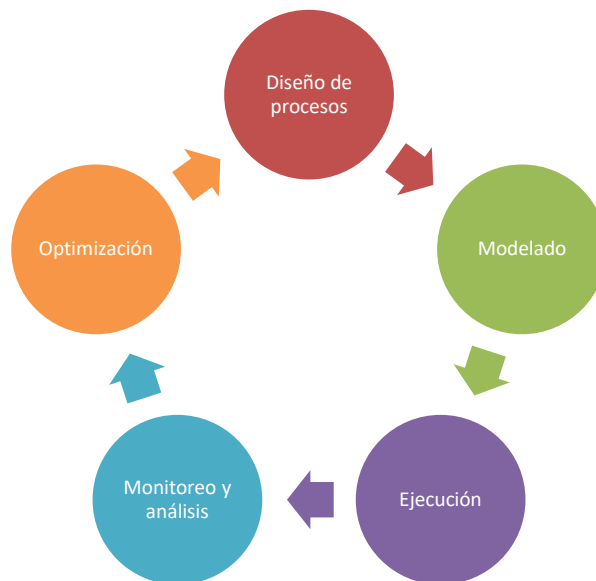
2.2.2. Fases

Dentro de las fases de BPM, tal como se muestra en la Figura 1, Mazacon et al (2018) nos indica lo siguiente:

1. Diseño de procesos: Consiste en diagramar los procesos, incluye las entrevistas y el levantamiento de información para su fidelidad y contraste con la realidad.
2. Modelado: Consiste en la integración de la información recogida con el BPMS para su implementación, incluye definición de interfaz y está estrechamente relacionado con la parte técnica de la organización.
3. Ejecución: Consiste en la implementación y ejecución de los procesos, la ejecución se realiza por el personal que se encuentra capacitado.
4. Monitoreo y análisis: Se realiza el monitoreo de la implementación y se recopila la información recogida, analizando la información con el objetivo de hallar mejoras.
5. Optimización: De los puntos de mejora encontrados en la fase 4, se establecen planes con el fin de corregir los puntos y optimizar el proceso.

Tal como se muestra en las fases mencionadas, se evidencia que la implementación de BPM lleva como beneficio principal en la organización el enfoque de mejora continua y la retroalimentación del proceso con lo cual se puede implementar mejoras de acuerdo al contexto y a los objetivos que se requiera cumplir.

Figura 1
Fases de BPM



Nota: Figura elaborada en base a lo descrito por Mazacon et al (2018).

2.3. Experiencia del cliente

Si bien las estrategias netamente financieras, han dado resultados en lo que lleva los últimos 30 años, para la situación actual no es suficiente, es decir el entorno en el cual se desarrollaba el consumidor o cliente ha cambiado, el cliente no solo busca ahora conseguir un producto o servicio, sino busca una experiencia que le satisfaga, él en consecuencia, dará la recomendación de la empresa, esto se da ante la creciente oferta de un mismo producto o servicio en el mercado. La búsqueda de la diferenciación, ya no se da solo en el producto, porque esta diverso en el mercado, sino a través de las experiencias que se le brinda al cliente. Arrieta y Videva (2017) afirma:

Actualmente son muchos los mercados donde las empresas se encuentran ante una creciente presión competitiva. En un entorno tan difícil el mantenimiento y cuidado de las relaciones estables con los clientes juega un papel fundamental. Esto ha llevado a que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente sean parte principal de los objetivos empresariales, al considerarse que los clientes satisfechos producen mejores ratios de fidelidad y como consecuencia rentabilidad empresarial. (p.5)

Ante este cambio de paradigma en el mercado, lo que se busca es que el cliente sea el centro de todos los procesos y que la empresa establezca estrategias basadas en la experiencia del cliente o Customer Experience(CX), buscando además la personalización de la atención. Caballero (2017) afirma lo siguiente:

Diseñar, administrar y supervisar la CX y permitir a los clientes personalizar y optimizar sus experiencias no es una tarea sencilla, dada la dificultad que entraña seguir, organizar y gestionar la totalidad de las posibles interacciones entre cliente y compañía en su “trayecto” de compra. (p.42)

El cambio no ha sido solo a nivel de estrategias ni a nivel comercial, sino también a nivel conceptual ya que ha derrocado de alguna manera al marketing tradicional abriendo una rama del marketing experiencial.” La experiencia de cliente es un constructo importante en el ámbito del marketing que cada vez adquiere más interés a nivel académico” (Aparicio, 2019, p. 63).

A continuación, en la Figura 2, se muestra las diferencias entre el marketing tradicional y experiencial, las diferencias entre el marketing tradicional y experiencial.

Figura 2

Las diferencias entre el marketing tradicional y experiencial

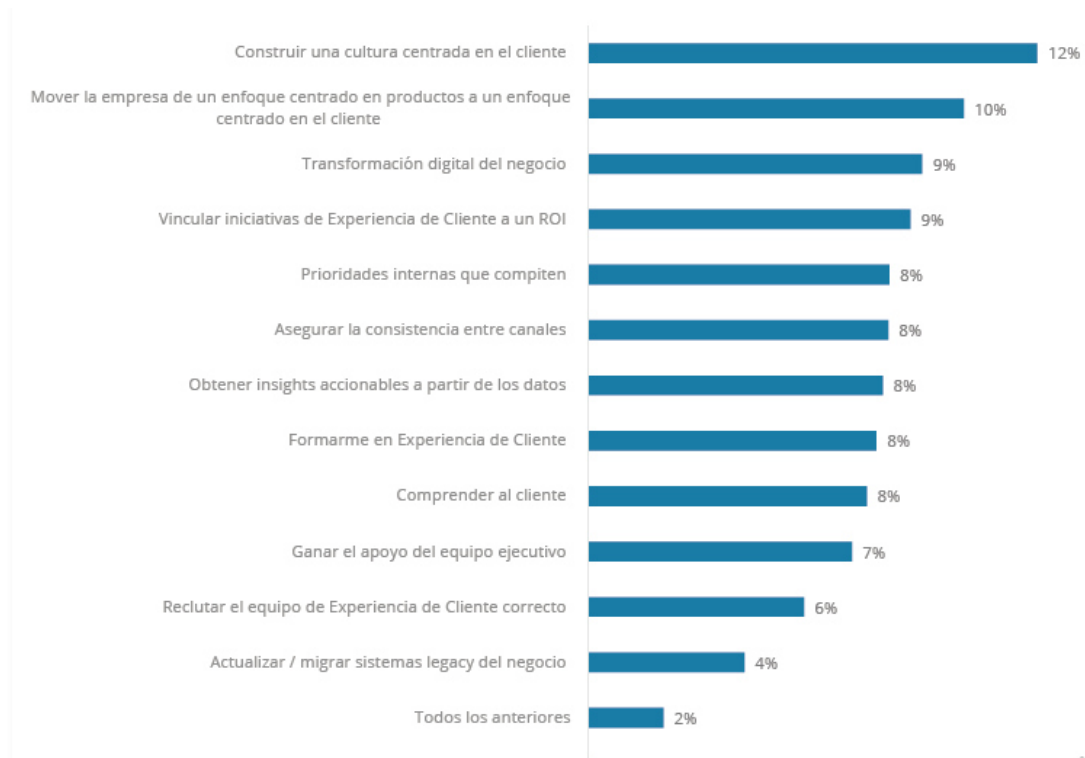
	Marketing Tradicional	Marketing Experiencial
¿En qué se basa?	Características y beneficios funcionales y de calidad de los productos y servicios.	Experiencias como estímulo en la decisión de compra y conector entre empresa y cliente.
¿En base a qué se decantan los clientes por los productos/servicios?	Simplemente buscan una categoría definida de producto que satisfaga una necesidad.	El consumo se concibe como experiencia holística, valorando qué producto satisface la necesidad y qué experiencias le aporta dicho producto.
¿Cómo son los clientes?	Racionales.	Emocionales, se guían por sus estímulos sensoriales.
¿Qué método se utiliza?	Métodos analíticos, cuantitativos y verbales.	Amplia gama de métodos (eclecticos).

Nota. Adaptado de Marketing Tradicional vs Marketing Experiencial (p.10), de Caballero,2017, Customer Experience Management: Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney.

Las acciones que se llevan a cabo para implementar CX en la actualidad son diversos, van desde solo enfocarse en un cambio organizacional, publicidad dentro y fuera de la empresa, adquisición de herramientas, mejora de herramientas ya adquiridas. En todos los casos, si solo se enfoca en un solo lado, es decir priorizando, el tecnológico, financiero o el organizacional, está destinado al fracaso, al ser un enfoque se debe implementar todo el enfoque transversalmente en la organización, ya que esto garantiza no solo resultados a corto plazo sino a largo plazo también, en consecuencia, creando ventaja competitiva consistente en el mercado, por ello en la Figura 3 mostraremos el top de las acciones.

Figura 3

Acciones en la actualidad para poder implementar customer experience



Nota: Adaptado de Retos que enfrentas como profesional (p.14), de Wow! Customer Experience, 2019, Tendencias en CX LATAM 2020.

2.3.1. Etapas del Customer Experience:

Dentro del enfoque de experiencia del cliente, está el mapear cual es el viaje del cliente hasta que adquiere el producto e incluso que es lo que sucede en la post venta, de mapearlo con las características correctas, es decir con imparcialidad, realizando encuestas con los clientes, mapeando los procesos que intervienen, se pueden hallar los puntos de dolor, los cuales son el input para la mejora continua.

Caballero (2017) afirma que las etapas son las siguientes:

Pre-compra. La primera etapa incluye todos los aspectos relativos a la interacción del cliente con la marca, la categoría de producto o servicio y el entorno antes de producirse la compra. Tradicionalmente el marketing ha caracterizado la pre-compra como un comportamiento que precisa reconocimiento y búsqueda. En realidad, esta etapa podría incluir la entera experiencia del cliente antes de la

compra, pero la consideramos sólo desde el reconocimiento del objetivo de compra hasta la satisfacción de dicha meta.

Compra. La segunda etapa consiste en todas las interacciones del cliente con la marca y con el entorno durante el proceso de compra en sí mismo. Se caracteriza por comportamientos como la elección, la orden de compra y el pago. Aunque esta etapa es típicamente la más reducida de las tres, ha recibido mucha atención por parte de la literatura del marketing, que se ha enfocado en cómo las actividades del marketing, el ambiente y las atmósferas creadas por él influyen en la decisión de compra. En el comercio minorista y en la investigación de productos de consumo se ha hecho mucho hincapié en la CX. Con los numerosos puntos de contacto existentes y la consiguiente sobrecarga de información, aspectos como la elección, confianza y satisfacción son también relevantes a considerar, pues pueden inducir a los clientes a dejar de buscar o a aplazar la compra.

Post-compra. Esta tercera etapa abarca interacciones del cliente con la marca y el entorno una vez se ha producido la compra. Incluye comportamientos como el uso y el consumo, el compromiso posterior a la compra y las solicitudes de servicio post-compra. Al igual que en la pre-compra, teóricamente esta etapa podría extenderse desde la compra hasta el final de la vida del cliente. Pero en la práctica, cubre aspectos de la experiencia del cliente después de la compra que realmente se relacionan de algún modo con la marca o producto en sí. Así, el producto o servicio se convierte en un “touchpoint” crítico. (p.22)

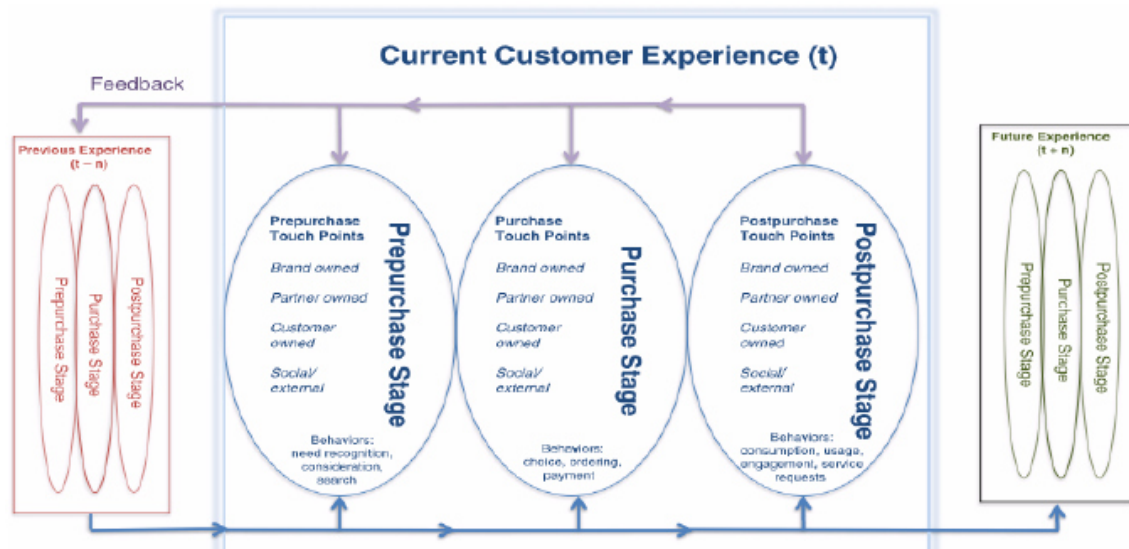
De los puntos anteriormente descritos, hemos mapeado que hay tres fases dentro del viaje del cliente, las cuales no implican necesariamente, en la etapa inicial una interacción directa con la marca, sino con la publicidad que ofrece, pasando por la compra y finalmente con la postventa que es donde el cliente junto con la organización interactúa en base al producto o servicio adquirido, es decir en la tercera fase ya existe una relación.

En la mayoría de los casos los puntos de dolor o de mejora continua se encuentran en cualquiera de las tres fases, pero en su mayoría en la atención y en la postventa, debido a que no se brinda una experiencia superior a la que espera el cliente o en la postventa no se

atienden correctamente y a tiempo las consultas o quejas del cliente, provocando que el cliente no recomiende el producto.

A continuación, en la Figura 4 se muestran las tres fases graficadas

Figura 4
Etapas del Customer Experience



Nota: Adaptado de Proceso de experiencia de compra del cliente (p.21), de Caballero, 2017, Customer Experience Management: Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney.

2.3.2. Herramientas de CX

Dentro de la experiencia del cliente, hay múltiples herramientas que se pueden utilizar entre ellas el CRM, el cual veremos más adelante, este es un componente importante en la implementación de CX ya que está relacionado con la información, pero a continuación, mostraremos otras opciones (Figura 5) que actualmente también se utilizan.

Arquetipos o Buyer Persona

Los arquetipos o buyer persona permiten describir y segmentar a los clientes en base a sus motivaciones y necesidades emocionales, para generar propuestas de valor y diseñar mejores interacciones y productos para cada tipología de usuario.

Customer Journey

El Customer Journey o Pasillo del Cliente es una herramienta que permite describir y comprender la experiencia del cliente, analizada desde la perspectiva del cliente. Este nuevo punto de vista aporta información que la compañía no siempre conoce y que permite innovar diseñando mejores experiencias en los momentos más importantes de toda la relación.

Service Blueprint

El Service Blueprint aporta una comprensión completa del Customer Experience, profundizando en mapear los elementos que afectan a la experiencia del cliente en la capa visible e invisible (procesos, políticas, sistemas y personas)

Design Thinking

Aunque tiene un enfoque integral que va desde la comprensión de la necesidad del cliente a la implementación, la principal fortaleza de las metodologías de Design Thinking es la aplicación de técnicas y metodologías centradas en el usuario a la hora de comprender el problema e innovar en la solución.

Agile

Las metodologías ágiles se enfocan en la capa de transformación, aportando un esquema de trabajo que permite desarrollar soluciones de forma rápida y evolucionando y mejorando los productos a través del feedback e interacción con los usuarios. (IZO, 2019, párr.14)

Actualmente, de las herramientas anteriormente mencionadas, se utilizan en conjunto en las organizaciones, debido a que rinden frutos, aunque en la mayoría solo se enfocan en algún sector de la experiencia, es decir en la interfaz del producto o en la estrategia, cuando se ha validado que se debe implementar como un todo para conseguir éxito.

Figura 5
Herramientas de CX



Nota: Elaborado en base a la información recogida en Qué es Customer Experience y Cómo se Gestiona (párr.14),2019, IZO (<https://izo.es/que-es-customer-experience/>).

2.3.3. Indicador de Satisfacción (NPS):

Los indicadores nos permiten medir en las organizaciones si es que las acciones que estamos tomando, están dando los resultados que esperamos. Dentro de los indicadores, hay indicadores de rentabilidad, de retorno, pero también los que miden entes intangibles, como la satisfacción.

Caballero (2017) afirma:

Primeramente, hay que entender cómo se relaciona con la satisfacción y la calidad. La satisfacción es uno de los componentes de la CX, enfocada en la evaluación que de la experiencia realiza el consumidor. Incluso se podría decir que la CX está ampliando el concepto de satisfacción del cliente, siendo más amplia. La calidad, en cambio, es un antecedente de la CX, un requisito previo que debe darse si se pretende que la experiencia del cliente haya propiciado un buen recuerdo en él. (p.20)

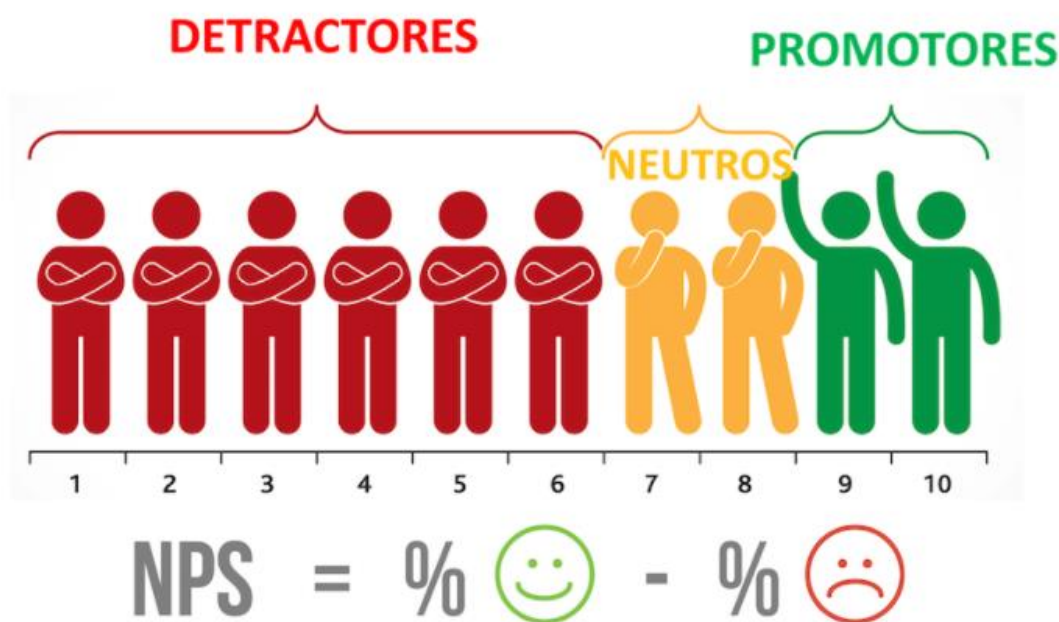
Tal como lo afirma el enunciado anterior, es importante para mejorar la experiencia del cliente medir la satisfacción del servicio que se le brinda, ante ello un indicador es el NPS.

Rodríguez (2018) afirma:

El Net Promoter Score fue creado en el año 1993 por Fred Reichheld como una manera de pronosticar el comportamiento de los clientes cuando éstos realizan compras y recomendaciones. De esta manera, tenemos una herramienta que funciona como un termómetro que nos mide el grado de satisfacción de nuestros clientes y lo que es más importante: su lealtad hacia la marca. (párr. 4)

Se asigna un puntaje de 0 a 10 y se establece una pregunta referente a si el cliente está satisfecho con el servicio, el cálculo se realiza tal como se muestra en la Figura 6

Figura 6
Cálculo de NPS



Nota. Adaptado de Como se calcula del NPS, de Rodríguez, 2018, IZO (<https://izo.es/nps-que-es-y-como-se-calcula-net-promoter-score/>).

Rodríguez (2018) nos indica que el intervalo se mide de la siguiente manera:

- Promotores: Puntaje que es 9 o 10 y es positivo para la medición, es realizado preferentemente cuando el servicio fue de un alto valor para el cliente y es el puntaje que se prefiere como meta en las mediciones.

- Pasivos: Es el puntaje de 7 u 8, este puntaje nos indica que el cliente no está satisfecho con el servicio, pero este no fue negativo, sino que faltó un plus con el cual hubiera sido excelente.
- Detractores: Son los puntajes comprendidos entre 0 y 6, puntajes que nos revelan que el cliente no estaba satisfecho con el servicio que se le brindó.

Al realizar un análisis exhaustivo de los puntajes, validando los perfiles y los puntos de mejora hallados, podemos mejorar la experiencia del cliente y diseñar estrategias con el objetivo que el indicador de satisfacción crezca, realizando una migración de los clientes que marcan puntaje pasivo o detractor hacia la zona de los clientes que marcan puntaje promotor, esto permitirá que la imagen de la marca de la empresa mejore y el cliente se sienta escuchado.

Dentro de los beneficios de la implementación de NPS, tal como se muestra en la Figura 7, tenemos los siguientes:

- Simplicidad: Ya que es un índice fácil de comprender por toda la organización, fácil para el despliegue.
- Consistencia: Usa lenguaje común.
- Benchmark: Al ser usado por varias corporaciones, se puede medir en el mercado de manera transversal.
- Repercusión: Es popular.

Figura 7
Beneficios de la implementación de NPS



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en Como se calcula del NPS, de Rodriguez, 2018, IZO (<https://izo.es/nps-que-es-y-como-se-calcula-net-promoter-score/>).

2.4. CRM

Similar a la situación de acepciones que se manejan en la actualidad de BPM, también en el caso de CRM se manejan diferentes enfoques en las acepciones tal como lo afirma Núñez y Rodríguez (2018):

La administración basada en la gestión de los clientes o la gestión de relaciones con el cliente es el acrónimo de las siglas Customer Relationship Management, tiene algunas acepciones una de ellas, lo define como una integración de tecnologías y procesos de negocios utilizados para satisfacer las necesidades de un cliente durante cualquier interacción dada. (p.37)

En la Figura 8 mostraremos las acepciones consolidadas, donde se evidencia que diversos autores manejan una definición distinta de CRM.

Figura 8.
Diversas definiciones de CRM

AUTOR	DEFINICIÓN	ASPECTO DESTACADO
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes implicadas en la relación
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo
Chen y Popovich (2003, p. 673)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, orientándolas al cliente
Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio
Pan y Lee (2003, p. 96)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología
Sigala (2005, p. 393)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

Nota. Adaptado de Definiciones de CRM (p.103), de Garrido y Padilla, 2011, El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.

De las diferentes acepciones de CRM, se encuentra que tienen en común, según Garrido y Padilla (2011):

Constituye una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente. Esta estrategia debe integrar a toda la organización, alineando a las distintas funciones existentes con un objetivo común. Su objetivo principal es generar valor para el cliente, mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta. Incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia, pero insistiendo en que el CRM no es sólo tecnología, sino que es un concepto mucho más amplio. Constituye una estrategia de negocio a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación. La estrategia CRM implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizativo adecuados. (p.102)

De lo expuesto anteriormente, se valida que los conceptos de CRM están orientados a ser una estrategia que se aplicara en toda la organización, además que está relacionada fuertemente con el marketing y es bastante disruptiva para el mercado ya que no se enfoca en captar nuevamente a clientes sino en fidelizarlos y establecer relaciones duraderas con ello.

Ante ello, vamos a manejar la acepción que nos brinda Salas (2018), quien afirma. “Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia que proporciona herramientas para identificar y administrar las relaciones con los clientes desde tres perspectivas: comercial, servicio y relaciones de largo plazo” (p.1).

Se manejará esta acepción, debido al enfoque de estrategia que se está brindando en la investigación, además de que al no encasillarlo solo en un enfoque informático y tecnológico da más libertad para su aplicación.

2.4.1. Ventajas de CRM

Dentro de las ventajas que nos brinda CRM se encuentran los siguientes:

- Mejora de la relación con los clientes.
- Fidelización de los clientes.
- Elaboración de estrategias enfocadas en el cliente.
- Mejor manejo de la información del cliente.

Vale mencionar que, en la investigación, se maximizara los beneficios ya que es lo buscamos con su implementación dentro de la organización.

2.4.2. Fases de la estrategia CRM

La estrategia CRM con el enfoque que se esta manejando en la investigación realizada, para su implementación exitosa, debe seguir fases, Antolinez (2015) afirma:

La estrategia CRM está enfocada en el cliente, es imprescindible entonces conocer cómo se adquieren los clientes, cómo aumentarlos y que hacer para que en un mercado competido se vuelvan fieles a la organización. Las fases del CRM permiten establecer una relación de principio a fin con los clientes y muestran en detalle las características de cada uno de ellos. (p.19)

Dentro de las fases que se han mapeado tenemos las siguientes:

- Fase.1. Nuevos clientes.
- Fase 2. Potenciar la marca.
- Fase 3. Mejorar las relaciones con los clientes.
- Fase 4: Mejora y explotación de la información.

De las fases anteriormente descritas (Figura 9). La fase 1 es la de adquirir nuevos clientes, aquí debemos potenciar nuestra imagen como marca a través de la publicidad y los insights que podamos crear como marca.

En la fase 2, para potenciar la marca y aumentar las ventas, se debe crear experiencias memorables en base a los siguientes ítems:

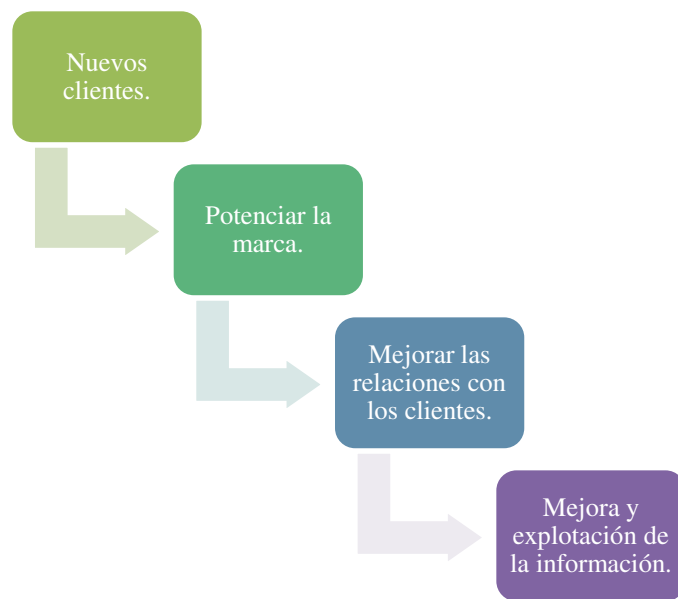
- Empatía.
- Orientación al servicio.
- Identificación de la marca,
- Experiencias WOW.

En la fase 3, está enfocada en la relación a través de la postventa, en este punto muchas empresas tienen retos debido que asumen que la relación con el cliente solo termina con la

compra, en este punto se debe potenciar la habilitación de canales para que el cliente se comunique con la empresa, explotar la información que se recoja para idear estrategias y compensar al cliente si es que se presentan retos.

En la fase 4, se estará enfocado en la mejora continua del proceso, así como en el planeamiento de estrategias basadas en la explotación de la información, ya que ahí validaremos cuales son los puntos de dolor o el producto que más compra el cliente y cómo podemos mejorarlo para satisfacer sus necesidades y así poder captar nuevos clientes y fidelizarlos.

Figura 9.
Fases de CRM



Nota: Figura elaborada en base a Antolínez (2015).

2.5. Transformación Digital

En la actualidad, la tecnología juega un papel crucial en el posicionamiento de las empresas en el mercado, vale mencionar que el uso de estas herramientas permite también conocer al cliente y en base a ello establecer estrategias que garanticen una mayor rentabilidad para la empresa. Aparicio (2019) afirma.

La tecnología sigue jugando un papel fundamental, pero esta vez como la herramienta o el medio a través del cual se gestiona un intangible importante como es el conocimiento, el cual constituye, sin lugar a duda, la base para diseñar estrategias empresariales construidas desde la experiencia de cliente. (p.76)

Se debaten diversas acepciones con relación a la transformación digital, pero se coincide en que es una directriz que abarca no solo la compra de equipos o herramientas tecnológicas, sino una cultura para que toda la empresa este alineada. “Transformación digital es el siguiente nivel en la evolución de los negocios, frente a una sociedad que se transforma a ritmos cada vez más acelerados, en donde la revolución digital ha cambiado y cambiará más la forma de vivir” (Redacción Gestión, 2019, párr.1).

En la actualidad, se validan los beneficios y transcendencia de la transformación digital en empresas como BCP, Interbank, Laboratoria, BBVA, Telefónica, debido a que han acompañado la transformación con orientar sus procesos hacia el cliente, además ha jugado un papel principal la explotación de información, así como la predicción del comportamiento del cliente para establecer mejores estrategias y potenciar los canales de autoatención para reducir los costos de canales presenciales.

2.5.1. Beneficios de la Transformación Digital

Dentro de los beneficios de la transformación digital, tenemos varios ítems, pero los más resaltantes son aquellos que se pueden medir a través de indicadores, ya sea de indicadores de productividad, así como de experiencia del usuario (Figura 10).

Redacción Gestión (2019) afirma lo siguiente:

- **Productividad:** Mejora de la productividad y los indicadores debido a que mejora la comunicación y se automatizan diversas operaciones redundantes y manuales.
- **Disminución de costos:** Relacionado con el ítem anterior, al disminuir o automatizar los procesos operativos manuales, reducimos recursos y tiempos, entonces disminuimos costos.

- Aumento de satisfacción: Al ser la transformación digital un cambio transversal el cliente externo o usuario también se ve beneficiado, ya que se le ofrecen diversos canales de atención y de comunicación con el objetivo de agilizar el servicio que se le ofrece.
- Aumento de nuevos clientes y rentabilidad: Al mejorar la relación con los clientes y mejorar las operaciones es posible también que nuevos clientes deseen el servicio o producto que se le ofrece, mejorando de esta manera la rentabilidad.
- Trabajo colaborativo: Permite que mejore la comunicación entre los integrantes de la empresa, con el uso de herramientas de gestión de tiempos y de comunicación.
- Implementa un cambio transversal: Al llevarse a cabo la implementación, todos los integrantes de la empresa se verán involucrados y con el objetivo de ser partícipes se involucrarán en la innovación y el avance tecnológico.

Figura 10.

Beneficios de la Transformación digital



Nota: Figura elaborada en base a lo descrito en el artículo ¿Qué es exactamente la transformación digital?, 2019, Gestión (<https://gestion.pe/economia/management-empleo/transformacion-digital-nnda-nnlt-260271-noticia/>).

2.5.2. Acciones para implementar Transformación Digital

Las acciones que puede ejecutar una organización para llevar a cabo una transformación digital son diversas, si bien es entendido que la principal es el aspecto económico, así como el organizacional, vale mencionar que un factor determinante es la cultura de la empresa y que se pueda mitigar la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, ya que pueden tomar la transformación como un factor de peligro para sus trabajos. Ante ello la empresa deberá ejecutar acciones conciliadoras con los colaboradores, mostrando los beneficios que traerá su implementación.

Dentro de las acciones de una empresa para llevar a cabo la transformación digital, CADE (2020) concluye que las acciones son las siguientes:

- Respaldo a los CEOs al 100%.
- Diseñar una estrategia única que englobe el plan digital.
- Tener una agenda única, entendida y compartida por todos.
- Cambiar el mindset para desarrollar un nuevo modelo organizacional que se adapte a los nuevos tiempos.
- Planificar el proceso de la transformación digital con la participación de los colaboradores y, sobre todo, ser realista.
- Definir indicadores (KPIs) de validación (alineados con el propósito).
- Centrar la transformación digital en el cliente interno y externo.
- Acompañar la transformación digital con una “gestión del cambio” (sensibilización, comunicación, acuerdos y contexto).
- Asignar un presupuesto mínimo a la transformación digital.
- Comprender que la transformación digital NO se debe de trabajar en cascada.
- Pensar en grande y ejecutar en pequeño. (Comenzar con un proyecto pequeño que obtenga resultados rápidamente e ir de menos a más).
- Alinear los proyectos a los objetivos y estrategia.
- Construir a lo largo del tiempo, las capacidades al interno de la organización, sin esto no se podrá escalar.
- Entender que no hay transformación sin innovación.
- Saber que no hay una receta única, que la transformación empieza desde dentro.

- Tener presente, en todo momento que la tecnología es una herramienta no es un fin en sí mismo. (p.3)

En el año 2019, se realizó una medición de las acciones que se están realizando en las organizaciones con el fin de poder llevar a cabo la transformación digital, además de los puntos mostrados anteriormente, los resultados se muestran en la Figura 11

Figura 11

Acciones para implementar transformación digital en las empresas



Nota: Adaptado de Acciones que están impulsando las empresas (p.11), de Wow! Customer Experience, 2019, Tendencias en CX LATAM 2020.

CAPÍTULO III: ESTADO DEL ARTE METODOLÓGICO

Desde que las organizaciones se crearon como tal, han buscado mejorar sus indicadores y ser más ambiciosos en los objetivos que se plantean, aunque siempre considerando como principal meta ser el paradigma, el dominante en el mercado al que está enfocado, en conclusión, el líder.

Martínez (2015) afirma:

Las organizaciones buscan permanentemente mecanismos que les permitan adaptar y mejorar constantemente sus procesos, pero con demasiada frecuencia se ven obstaculizadas por aplicaciones y sistemas de información que no están preparados para explotar oportunidades nuevas y adaptarse de forma rápida a los cambios que se producen alrededor de su entorno. (párr. 1)

Las organizaciones en su búsqueda han encontrado ciertos escollos que han tenido que ir superando o sorteando, por ejemplo, no es beneficiosa una mejora que genere mucho costo o que sea disruptiva o afecte la marca en el mercado ya que afecta de manera directa la rentabilidad de la empresa.

Así también, como las organizaciones han estado en la búsqueda de la implementación de métodos para gestionar sus procesos, también se viene dando una búsqueda de la mejora de la experiencia del usuario final o cliente, es decir se ha evidenciado que al explotar la información de la experiencia se consigue un crecimiento en diversos indicadores de la empresa, específicamente los de satisfacción, tiempo (tiempo del servicio/producto) y solución ofrecida (en el caso de organizaciones que ofrecen servicios).

Para satisfacer estas respuestas rápidas y estrechar mejores lazos con los clientes, es que las organizaciones realicen búsquedas de nuevas formas de atraer a los clientes, siendo una de estas, la utilización de CRM, con el fin de poder establecer relaciones de confianza y fidelización con los clientes, y de esta manera mejorar sus índices de rendimiento, además de explotar la información que se obtiene de las interacciones que tienen con los clientes.

Como podemos observar, a partir de las premisas mostradas encontramos que BPM y CRM, son dos herramientas que ofrecen a la organización que las implemente una gran ventaja competitiva, con el fin de mejorar la comprensión de ambos términos pasaremos a continuación a explicar más detalladamente su situación actual partiendo desde el nivel más básico que es el enfoque de procesos y las estrategias para relacionarnos de manera eficaz con los clientes.

3.1. Procesos en las organizaciones

Los procesos en las organizaciones, según Carvajal (2018), concluye.” Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados” (p.16).

Los cuales se dividen en 3 tipos (Figura 12), tal como Núñez y Rodríguez (2018) afirma:

- **Procesos Estratégicos.** Son los que definen los objetivos y metas de la organización, además de establecer cómo se crea valor para el cliente y para la organización, en estos intervienen directamente la visión de la organización.
- **Procesos Claves.** Componen la cadena de valor de la organización, son considerados los procesos principales del negocio, y constituye el eje central del negocio puesto que se cumplen las necesidades del cliente hasta que se obtenga la satisfacción del mismo. Regularmente estos procesos se relacionan con la misión del negocio, pero no necesariamente con la visión.
- **Procesos de Soporte.** Apoyan a los procesos claves o estratégicos de la organización con lo cual permiten cubrir requerimientos y las expectativas de los clientes. (p.21)

Figura 12
Clasificación de procesos



Nota: Figura elaborada en base a lo descrito por Núñez y Rodríguez (2018).

En la actualidad, ya se ha implementado el enfoque de procesos, tal como se explicará en el punto siguiente, por lo cual ya se ha realizado la división de los mismos centrándose específicamente la mejora en los relacionados con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.1. Enfoque de procesos

Actualmente, las empresas han reconocido los beneficios del enfoque de procesos implementado dentro de ellas, no solo para mejoras de indicadores, organización de actividades, reducción de tiempos sino también como mejora en la experiencia del colaborador y que este se sienta más cómodo.

Chiquito (2017) afirma:

Una organización está conformada por procesos y si los conoce, esta podrá modelarlos, analizarlos, medirlos y posteriormente optimizarlos. Al integrar el modelado de los procesos de manera inteligente con las tecnologías de la

información y recursos humanos que conforman los procesos se podrá conseguir un producto final más integral, consistente y con menos grietas. (p.1)

Además, Carvajal (2018) indica. “La organización dirigida por los procesos trata a estos procesos de negocio como una cartera de valiosos activos corporativos” (p.16).

3.1.2. Mejora de Procesos

La mejora de procesos no es una actividad que se dé aislada, ni que no deba tener un aspecto integrador, todo lo contrario, debe reflejar una integración total de la empresa con el fin de entender el flujo de información que se da, para que con esto se pueda realizar un mejor control de los procesos y una correcta identificación de los problemas que lo aquejan, así también esta mejora debe ser constante y no momentánea, es así que se da la mejora continua de los procesos.

Actualmente, en la ONG, la mejora de procesos se ha realizado de forma lenta y sin tener en cuenta los indicadores necesarios para monitorearla, es decir se ha llevado como respuesta ante la demanda del mercado y mejora de la marca teniendo en cuenta solo conocimiento empírico y a través de ensayo y error, mas no contando con una metodología

3.2. BPM en la actualidad

3.2.1. Importancia y situación actual

Como anteriormente hemos mencionado, BPM actualmente se sitúa como una metodología que se encuentra en auge a nivel mundial, no solo porque representa una novedad o empresas importantes la utilizan, sino por el hecho de que proporciona los beneficios antes mencionados en una organización.

Ante ello, así lo afirma Martínez (2015):

BPM dentro de la optimización de procesos en las organizaciones, pues es indiscutible que se está convirtiendo en una de las disciplinas de mayor crecimiento del mercado internacional, que requiere que las organizaciones posean un enfoque

a procesos y que reduzcan su dependencia de estructuras tradicionales de territorio y funcionalidad. (párr.3)

De acuerdo con un estudio realizado por Wintergreen Research, Inc., globalmente el mercado BPM crecerá desde los 2.2 billones de dólares actuales a 5.5 billones en el 2018. En Latinoamérica, en los años recientes también se ha visto una mejora en la implementación, ya que diversos países están validando las ventajas de implementarlo en sus organizaciones, obteniendo resultados exitosos, esto ha sido imitado por diversas organizaciones.

En la actualidad, BPM ha demostrado estar posicionada como una metodología que ayuda obtener resultados con rapidez y con perdurabilidad. Carvajal (2018) afirma:

Se mejora la velocidad y la agilidad con que las empresas resuelven las situaciones, de esta manera faculta a los empleados para que se centren en el negocio y poder alcanzar el éxito ya que su prioridad es el cliente. (p.14)

Por ello es que en la investigación se está utilizando esta metodología con el fin de establecer una que sea de vanguardia y con un mayor porcentaje de resultados exitosos.

3.2.2. Objetivos de BPM

BPM presenta múltiples objetivos, dentro de estos, se encuentra su objetivo principal, el cual es conseguir la optimización de los procesos de la organización donde se lleva a cabo su implementación, se le considera el más importante.

Entre los objetivos secundarios que se consigue en las organizaciones con la implementación, son diversos ya que dependen del sector de la empresa donde se implemente.

Garimella et al. (2008) refiere los siguientes objetivos:

- Permite que toda la empresa tenga el enfoque de procesos, teniendo como ventaja una mejora comprensión desde la perspectiva diferenciada de distintos roles dentro de la empresa.
- Permite una mejor colaboración entre las áreas de la empresa a través de la comprensión de los procesos.
- Al implementar BPM de la manera correcta permitimos que se dé la mejora continua de forma iterativa y que forme parte de la cultura de la empresa.
- Al encontrarse mapeados y diseñados los procesos de la empresa, se tiene como ventaja que se puede realizar una modificación con mayor facilidad ya que se cuenta con la información.
- Al implementarlo, brinda visibilidad de los procesos, diseño y mejora su comprensión, permitiendo la transparencia a nivel de organización.

3.2.3. Beneficios

Dentro de los beneficios de implementar BPM, Carvajal (2018) afirma:

La mayor ventaja de BPM para una empresa es la mejora continua de los procesos, que permite que las organizaciones sean más eficientes, más operativas y más competentes de realizar cambios, que aquellas con enfoque funcional y organizacional en el ámbito empresarial. (p.15)

Así como el principal beneficio es la mejora continua de los procesos, también se obtiene una mejora en la transparencia en el proceso, mejora de productividad y de los indicadores.

Carvajal (2018) afirma los siguientes beneficios:

- Un mayor control administrativo.
- Aumento de la productividad.

- Trazabilidad de las transacciones a lo largo del proceso, identificando la ruta optima, al convertir actividades ineficientes en reducción de costos.
- Automatización de procesos y generación de evidencia.
- Integración entre las diferentes áreas y sistemas
- Adaptable al cambio.
- Permite mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la organización.
- Restricción de documentación por roles.
- Optimizar recursos y tiempo.
- Relación directa entre el negocio y los sistemas. (p.24)

3.3. CRM en la actualidad

En la actualidad, se está manejando el termino mejora de experiencia del cliente, dentro del cual una de las herramientas es el CRM, el primer término está asociado a una mejora a nivel global de toda la experiencia y que engloba incluso a toda la empresa, así como debe seguir un proceso de concientización. Tal como se conoce, el CRM siempre se ha utilizado como una herramienta empírica, pero en la actualidad al trasladarse al enfoque de estrategia se está logrando mejores resultados.

Ante ello, Salas (2018) afirma:

El CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacían en las tiendas de barrio. Donde el dueño tenía pocos clientes, pero suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada uno. Lo que hoy hace la tecnología, es permitirnos regresar a ese tipo de modelo, pero administrarlo ya como conocimiento, pero de manera automática. (p.1)

Ante ello, también es evidente, que en la actualidad muchas de las organizaciones han adoptado enfocarse en la mejora de la experiencia del cliente, pero han hallado diversos puntos de mejora en sus organizaciones.

Dentro de los puntos de mejora detectados se encuentran los siguientes:

- Falta de información dentro de la empresa.
- Problemas con la conceptualización del término.

- Confusión en la terminología dentro de la organización.
- Falta de documentación de los procesos, específicamente del Customer journey map del cliente.
- Poca empatía con el cliente y falta de vocación de servicio.
- Problemas de innovación.
- Poco apoyo de las áreas involucradas y del directorio.

3.3.1. Objetivos

Garrido y Padilla (2011) afirma. “Su objetivo principal es generar valor para el cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta” (p. 102).

Así también tenemos los siguientes objetivos que debería cumplir una estrategia CRM tal como lo refiere Valenzuela (2007) como se cita en Carrilero (2011):

- Comprender el comportamiento del cliente, así como sus gustos y preferencias, con el fin de poder ofrecerle ofertas personalizadas y de esta manera agregando valor a la experiencia.
- Personalización de la oferta, al realizar una flexibilización permitimos que el cliente mejore su relación con la empresa al sentir una mejor comprensión,
- Aumenta la satisfacción del cliente, al explotar la información del comportamiento del cliente y mejorar la experiencia y el servicio y/ o producto que se le brinda, el cliente estará mas satisfecho por lo cual su nivel de recomendación crecerá.
- Mejor manejo de la estrategia con la cartera de clientes, estableciendo estrategias para la fidelización y captar nuevos clientes en base a la recomendación de los ya fidelizados.

3.3.2. Beneficios

Si bien el principal beneficio de la implementación de CRM es la mejora de la relación con el cliente, así como la fidelización, hay más beneficios, los cuales se pueden maximizar dependiendo del sector y de los objetivos estratégicos de la organización.

Ferrari (2016) nos indica lo siguiente:

- Conocer el comportamiento del cliente.
- Explotación de la información del cliente.
- Diseño de estrategias para la captación y mejora de la oferta.
- Centralización de la información.
- Variedad de perfiles de los clientes.
- Desarrollo y mejora de la relación con el cliente.
- Hallazgo de puntos de mejora de manera continua en la relación con el cliente.
- Optimización de costos en los productos y campañas.
- Creación de comunidad de clientes.
- Mejora de satisfacción de los clientes.

3.3.3. Factores de influencia

Dentro de los factores de influencia, tenemos desde los factores externos, así como los internos, su influencia va a depender de cómo se implemente la estrategia en la organización, así como del sector y las condiciones económicas y sociales.

Ante lo expuesto, Salas (2018) afirma lo siguiente:

- Mapear lo que se automatizara.
- Conocimiento del cliente, explotación de la información que se tiene.
- Involucrar a los integrantes de la empresa en general.
- Cambiar los procesos, adaptarlo a las estrategias diseñadas para mejorar la relación con los clientes.
- El apoyo debe primar de parte de la alta dirección con el objetivo de no encontrar obstáculos burocráticos en el camino de la implementación.
- Optimizar el uso de la tecnología.
- Se debe instruir a los usuarios.

- Se debe modificar solo lo mapeado dentro de los procesos.

3.3.4. Factores de éxito

En la implementación de CRM, también a la par de evaluar la influencia de los factores, se puede evaluar los factores de éxito, los cuales, si sabemos potenciarlos, permitirían que nuestro proyecto de implementación sea exitoso.

Con relación a ello, Salas (2018) afirma:

Porque la diferencia entre el éxito y fracaso de un programa corresponde a la capacidad y habilidad para involucrarse en el proyecto. Cómo: (1) reconociendo qué errores son susceptibles de cometer y saber cómo mitigar o evitar y, (2) en qué aspectos puntuales nos puede ayudar la tecnología y en cuáles no. Además, contratar un servicio previo de consultoría, antes de implementar un programa de gestión basado en el cliente, puede hacer la diferencia. (p.2)

En la ONG, se valora como principal beneficiario al cliente, por lo que las mejoras en procesos e impulsos en alianzas estratégicas se realizan pensando en maximizar el beneficio, pero esto ha ocasionado que esto se lleve de manera desordenada teniendo como consecuencia la redundancia en procesos y manualidad, aumentando los tiempos de atención y de manera indirecta no beneficiando en su totalidad a los usuarios.

A partir de los conceptos definidos de BPM y CRM, así como la investigación concerniente a cada uno de ellos, procederemos a explicar porque es importante permitir una influencia entre ambos.

3.4. Transformación digital y CX en la actualidad

En la actualidad, muchas organizaciones al implementar transformación digital también implementan experiencia del cliente, ya que orientan sus procesos a crear experiencias memorables, además de explotar la información que recaban en pro de elaborar mejores estrategias.

La experiencia del cliente este fuertemente relacionado con generar experiencias memorables además de experiencias que el cliente pueda recomendar, donde el cliente pueda acceder fácilmente a la organización para presentar una queja o informar algún inconveniente, experiencias que ayuden al cliente a estar en mejor comunicación con la organización.

El proceso de interacción con el cliente inicia desde que este recibe la información de la organización, sea través de redes sociales o alguna publicidad, luego se genera el disfrute del servicio y después el proceso de postventa, en cualquiera de estas tres fases se puede hallar puntos de dolor del cliente y aliviarlos a través de la innovación o la estrategia orientada al cliente.

La innovación se puede realizar a través de herramientas digitales, que de llevarse a nivel transversal y con empoderamiento de la tecnología, vendría a ser transformación digital en la empresa.

Otras formas de innovación, es a través de la mejora de procesos, implementación de kpis nuevos, nuevas formas de comunicación para el cliente, etc.

En el Perú, la experiencia del cliente ha venido siendo impulsada por diversas empresas, desde la mejora de ambientes como Interbank, mejora de herramientas en el BCP o realizadas empíricamente por pequeñas empresas o de diversos sectores, ya sea como el hotelero o de restaurantes, a través de la atención o compensación a los clientes.

A continuación, mostraremos los siguientes casos de éxito en el Perú:

3.4.1. BCP

Desde hace más de 7 años, BCP, está orientado a la explotación de información de los clientes para generar productos con mayor rentabilidad, además de predecir el comportamiento.

Redacción Gestión (2019) afirma:

Mientras un equipo de Data trabaja con la información de los clientes sobre sus operaciones y comportamiento, Análisis Estratégico analiza los comportamientos de los usuarios frente al banco, como las preferencias en el uso de canales y los tipos de establecimientos que frecuentan. (párr. 8)

Además, potencian los canales de comunicación como WhatsApp, la app para reducir las transacciones presenciales, por ello también han diseñado sus agencias con el fin de que el cliente se sienta cómodo y los cajeros con el objetivo de que sean más intuitivos.

Redacción Gestión (2019) afirma:

De hecho, a través del área de Conocimiento al Consumidor la tarea está en investigar al público objetivo. Esto sea mediante el programa Un café con el cliente, o focus groups que pueden ser presenciales o vía mensajería instantánea (WhatsApp). (párr. 5)

3.4.2. BBVA

BBVA ante el posicionamiento de BCP e Interbank, también el 2019 potencio su transformación no solo a nivel de transformación digital sino como cambio a nivel organizacional, ya que reflejo su cambio a través del logo que representa a la marca.

En la actualidad ha creado una app para facilitar las transacciones interbancarias beneficiando al cliente, además de crear una billetera digital.

Redacción RPP (2019) afirma:

BBVA está enfocándose en contar con procesos de ventas digitales que mejoren la experiencia del usuario. Asimismo, han optado por utilizar tecnologías que permiten generar mayor rapidez y eficiencias a nivel de negocio. Finalmente, están trabajando desde el 2016, en generar un cambio cultural, que requiere un cambio de mindset dentro de todas las áreas de la organización. (párr. 6)

3.4.3. Laboratoria:

Tal como lo afirma Redacción RPP (2019) Laboratoria es una” startup que trabaja para que miles de mujeres en América Latina desarrollen carreras en tecnología con el objetivo de cambiar su futuro y hacer más diversa la industria, ha apostado por la transformación digital” (párr. 7).

Ante el cambio de perfiles, la necesidad cambiante en el mercado frente a profesionales, Laboratoria ha iniciado su camino hacia la transformación digital, mejorando su interacción con los usuarios y volviéndose más dinámico, además de ofrecer más carreras con diversos cursos en base a la explotación de la información del mercado.

Redacción RPP (2019) afirma:

La escuela se centra en dos perfiles claves para los procesos de transformación digital: diseñador front end y diseñador UX, cuyo trabajo determina el éxito o el fracaso de las webs y aplicaciones. Su metodología de trabajo se alinea a la perfección a las nuevas metodologías de los espacios de innovación. Las alumnas aprenden en equipos pequeños, en programas de seis meses de duración, que es 90% práctico, y tienen entregables al final de cada módulo. (párr. 8)

3.5. BPM y CRM

En la actualidad, muchas organizaciones llevan a cabo la integración de ambas herramientas, pero sin saberlo, ya que han realizado la implementación por separado o sin tener conocimiento de lo que aplican es metodología o conceptos de estrategia, en la presente investigación llevaremos a cabo la implementación de BPM – CRM.

Ante esto, según Benner y Tushman (2003) como se cita en Lau, Nakandala, Samaranayake y Shum (2016) afirman:

En este proceso de transformación, todos los beneficios de BPM solo se pueden obtener a través de un enfoque integrado y multidisciplinario para gestionar la complejidad de los procesos de negocio. Por lo tanto, cualquier proceso de negocio funcional aparentemente único, por ejemplo, el rol de marketing en CRM, requiere diálogo de proceso e insumos de funciones multidisciplinarios en servicios al cliente, contabilidad, TI, operaciones y SCM, organización desarrollo, recursos humanos. Dado que la organización es un sistema de procesos de negocios interconectados, la integración con BPM para mapear y rediseñar los procesos de negocio juegan un papel fundamental papel en la conducción de un desempeño organizacional superior que mantiene la competitividad ventajas en costos, tiempo, calidad, productividad, producto y complejidad del servicio. (p.6)

Es decir el beneficio de la integración es también en el ámbito de la administración de la organización ya que nos permite tener un mejor conocimiento y por lo tanto control de los procesos de la organización, su mejora y las medidas que debemos tomar si es que no están marchando como se debe, por ejemplo en momentos críticos del negocio o ante una situación bloqueante que afecte a cliente ya contaríamos con el conocimiento necesario para una rápida toma de decisiones e incluso tendríamos mapeados los riesgos y afectaciones al negocio.

Lau et al. (2016) afirman:

Sin embargo, aparte de la falta de conocimiento del cliente debido a la posible ausencia histórica de un sistema CRM, concentrarse excesivamente en CS puede no converger en una configuración CRM que produzca una rentabilidad suficiente. Por lo tanto, los CRM debe estar estructurado de manera única para una solución beneficiosa para ambos, tanto para la empresa como para sus clientes. CS sigue siendo un tema estratégico central para BPM, sin embargo, los procesos de negocio también debe servir al objetivo de rentabilidad y los intereses económicos de la empresa propietaria el proceso CRM. (p.6)

Después de lo crucial en la fusión, ya que se debe tener un enfoque multidisciplinario, podemos también mencionar que en la actualidad la necesidad de una fusión se ve representada en la aparición de software que unifican ambas herramientas, asumiendo su integración como un avance en la organización y como una mejora, es así que tenemos a bpmonline (<http://www.bpmonline.com/>), tal como se muestra en la Figura 13, el cual nos muestra un software que logra integrar BPM con CRM, implantándose en diversas empresas con muchos casos de éxito.

Figura 13
BPM ONLINE



Nota. Tomado de bpmonline, por bpmonline.com, 2018, bpmonline(www.bpmonline.com).

CAPÍTULO IV: APOORTE TEÓRICO

Con el fin de proseguir con el presente trabajo de investigación y demostración de nuestra tesis, procederemos a presentar el aporte teórico, el cual se basará en la presentación de las metodologías que se utilizan en la mejora de los procesos en la actualidad y en la propuesta de nuestro modelo a seguir en el proyecto, siendo la primera parte referida a la parte de procesos y la segunda con relación al segmento de la influencia de lineamientos de la estrategia de negocio CRM.

4.1. Metodologías para la mejora de procesos

Como anteriormente hemos explicado, debido a las exigencias del medio, las organizaciones han tenido que desarrollar formas o metodologías con las cuales puedan mejorar sus procesos, consiguiendo de esta manera no solo mejorar la satisfacción del cliente sino a su vez también lograr una mejora interna, lo cual trae como consecuencia, que también la organización mejore de manera integral, consiguiendo además un buen posicionamiento dentro de su sector, si la mejora se lleva de manera correcta y se consiguen los objetivos trazados.

Es así que a continuación revisaremos, las metodologías más relevantes actualmente con el fin de poder evaluar su impacto en los procesos de las organizaciones.

4.1.1. Six Sigma

Dentro de las definiciones o acepciones, Pérez (2017) afirma :

Six Sigma se enfoca en el proceso que crea o elimina los defectos y busca reducir la variabilidad en el proceso a través de un enfoque sistemático, más comúnmente conocida como metodología DMAIC (acrónimo en inglés para Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). (p.21)

También, Garcia y Cantos (2015) afirma lo siguiente con relación a los beneficios.

“La estrategia Six Sigma está encaminada a la mejora de resultados económicos de la organización, utiliza una metodología de trabajo en equipo e involucra a la alta dirección” (p.23).

Con relación a las fases de Six Sigma, Navarro, Gisbert y Pérez, (2017) afirman los siguientes ítems:

- Definición: Consiste en definir cuáles son los procesos que se mapearan para la optimización en el uso de recursos.
- Medición: En esta fase se procede a realizar el mapeo del proceso seleccionado, se entrevistan a los usuarios y se validan los factores que afectan al proceso, además se definen los indicadores y se realiza una medición.
- Análisis: Se explota la información de la data histórica y se compara con la actual con el objetivo de establecer hipótesis.
- Mejora: Se determinan los puntos de mejora a través de relaciones de causa y efecto y se corrigen.
- Control: Se implementan los controles para realizar el monitoreo de acuerdo a lo diseñado.

Además, los principios en los que se basa la metodología son los siguientes:

- Estructura de la organización.
- Enfoque al cliente.
- Enfoque de procesos.
- Lucha contra la variación.
- Metodología para la realización de proyectos.

4.1.2. Kaizen

El Kaizen es una metodología, que se basa en la reducción de los desperdicios pero que requiere que se maneje estándares para realizar la mejora de los procesos. Cogollo, Zapa Diez y Loayza (2018) afirman. “El Kaizen es una de las herramientas de mejora que se viene implementando con gran auge en varios sectores productivos a nivel global, puede mantenerse por largo tiempo y permite a las organizaciones eliminar los desperdicios”. (p.10).

Según Guerrero (2018) como se cita en Mejia y García (2019):

- Concentrado en los clientes

- Realizar mejoras de manera continua
- Reconocer abiertamente los problemas
- Promover la apertura
- Manejar los proyectos a través de equipos multifuncionales
- Nutrir los procesos de relaciones más apropiadas
- Desarrollar la autodisciplina
- Mantener informados a los empleados
- Desarrollar a todos los empleados. (p.13)

Mejía y García (2019) afirma los siguientes beneficios de Kaizen:

- Orden en pasillos y áreas
- Evita tener estantes repletos de artículos no identificados.
- Áreas señalizadas Falta de instrucciones, señales, identificadores
- Limpieza de instalaciones
- Traslado innecesario de artículos de un lado para otro.
- Reduce excesivas fallas en los equipos
- Compromiso del personal en su área de trabajo
- Criterio de clasificación para herramientas y equipos
- Mejora el espacio de trabajo. (p.18)

4.1.3. Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es una metodología de mejora de procesos, con la característica que es bastante disruptiva y que no solo se enfoca en el proceso como conjunto de actividades sino también en roles y funciones de los actores, (Jarrin, 2015) afirma. “La reingeniería de procesos es una herramienta que constituye el cambio radical para generar cambio en todos los procesos involucrados en una empresa”.

Pérez, Gisbert y Pérez (2017) afirma que las fases de esta metodología son las siguientes:

1. Inducción a la reingeniería: Periodo en el cual la alta dirección debe persuadir a los integrantes de la organización de la necesidad de afrontar cambios importantes en la misma.
2. Identificación y análisis de oportunidades de rediseño.

3. Rediseño de los procesos: Es la parte más creativa del BPR en la cual hay que innovar o rediseñar los procesos para que estos sustituyan a los procesos anteriores, consiguiendo así mayor eficiencia y eficacia que en los procesos anteriores. (p.85)

Es así que después de la revisión de estos métodos de mejora de procesos, podemos plantear un cuadro comparativo (tabla 1), con el fin de resumir la información recogida, teniendo en cuenta también la mostrada en el estado del arte, con referencia a BPM.

Tabla 1

Cuadro comparativo de metodologías para mejorar procesos

METODOLOGIA	OBJETIVO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SIX SIGMA	Mejorar los procesos a través de la disminución de la variabilidad del proceso.	Utilización de herramientas estadísticas con el satisfacer de una mejor manera al cliente.	No implica necesariamente un ciclo continuo de mejora de proceso.
KAIZEN	Mejorar los procesos desde una perspectiva incremental y con una participación total de los integrantes de la organización	Requiere la definición de estándares para que se lleve a cabo.	Registra críticas con referencia a que es limitada, lenta y riesgosa.
REINGENIERIA DE PROCESOS	Mejorar los procesos a través del cambio radical de los mismos.	Se centra en lo táctico y en lo operativo.	No se centra en lo estratégico y es muy riesgoso.
BPM	Mejora de procesos, pero buscando	Abarca que la mejora del proceso, debe ser un ciclo y	No existe una única definición para esta metodología.

optimizarlo y	que no solo debe ser
centrándose en los	a nivel operativo
procesos de	sino también
negocio.	estratégico.

Nota: Esta tabla fue elaborada en base a la bibliografía revisada en todo el capítulo IV y muestra las ventajas y desventajas de las cuatro metodologías.

A partir de este cuadro comparativo podemos decir que si se quiere realizar en una organización una mejora de los procesos y si lo que se busca no es un cambio radical, sino un cambio que vaya de la mano con las estrategias hechas por la alta dirección, la metodología óptima para esa situación sería BPM, el cual es nuestro caso, ya que no solo buscamos una mejora optima a nivel operativo, sino una mejora integral.

CAPÍTULO V: APLICACIÓN EN ONG

Para el caso de aplicación escogido, se empezará presentando el plan de trabajo a seguir, así como se especificará el modelo a utilizar y desde que enfoque se aplicará CRM juntamente con BPM con el objetivo de innovar y mejorar el proceso elegido.

Además, se explicará la descripción de la organización, su misión y visión, así como describir a detalle el proceso elegido.

Nuestro plan de trabajo es el siguiente:

1. Descripción de la Organización.
2. Elección de Modelo de BPM a utilizar (Modelo a Aplicar)
3. Desarrollo del Modelo y aplicación de lineamientos de CRM. (Aplicación)
4. Resultados

La aplicación de BPM con influencia de la estrategia de CRM, se aplicará en un proceso en específico, para esto se tomará el enfoque de estrategia de CRM aplicado a la mejora planteada a nivel de procesos por BPM.

5.1. Descripción de la Organización: ONG

Es una organización sin fines de lucro, dedicada a la promoción y protección de los derechos de la infancia y la adolescencia.

5.1.1. Misión

Orientar y apoyar a los niños y adolescentes que hayan sufrido situaciones de violencia.

5.1.2. Visión

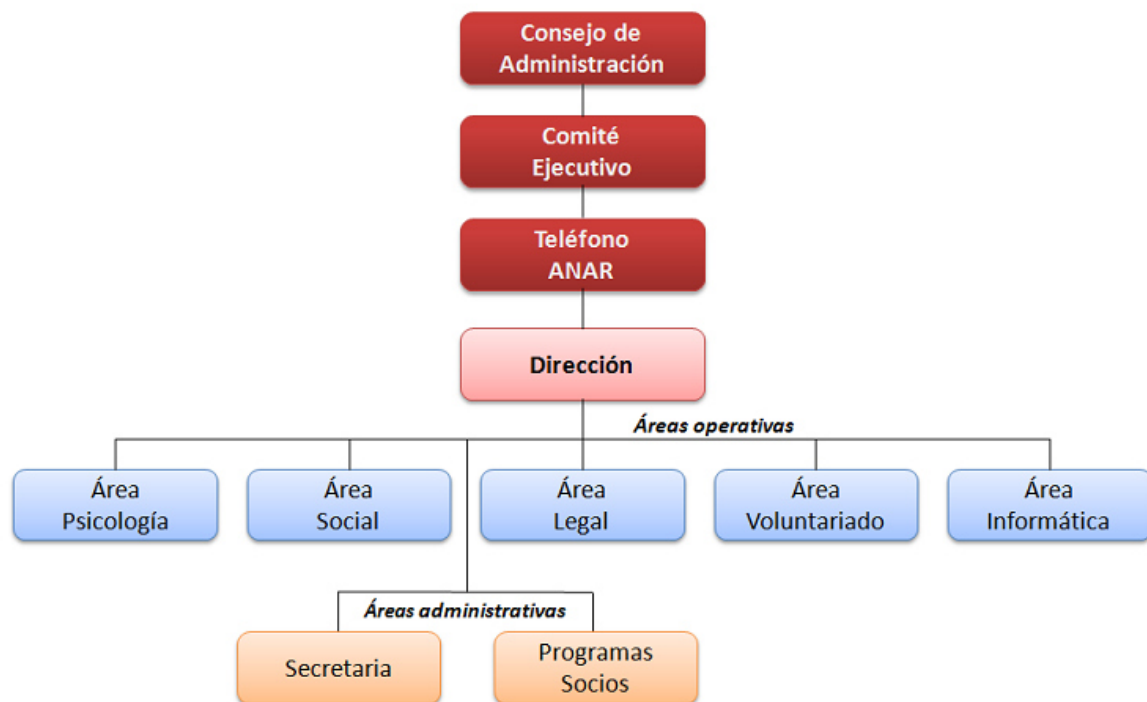
Convertirnos en la ONG que guíe en el Perú el proceso de atención de los menores de edad que sufren violencia.

5.1.3. Organigrama

El organigrama de la organización se muestra en la Figura 14

Figura 14

Organigrama de ONG



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

5.1.4. Procesos dentro de la organización

La organización cuenta con los siguientes procesos:

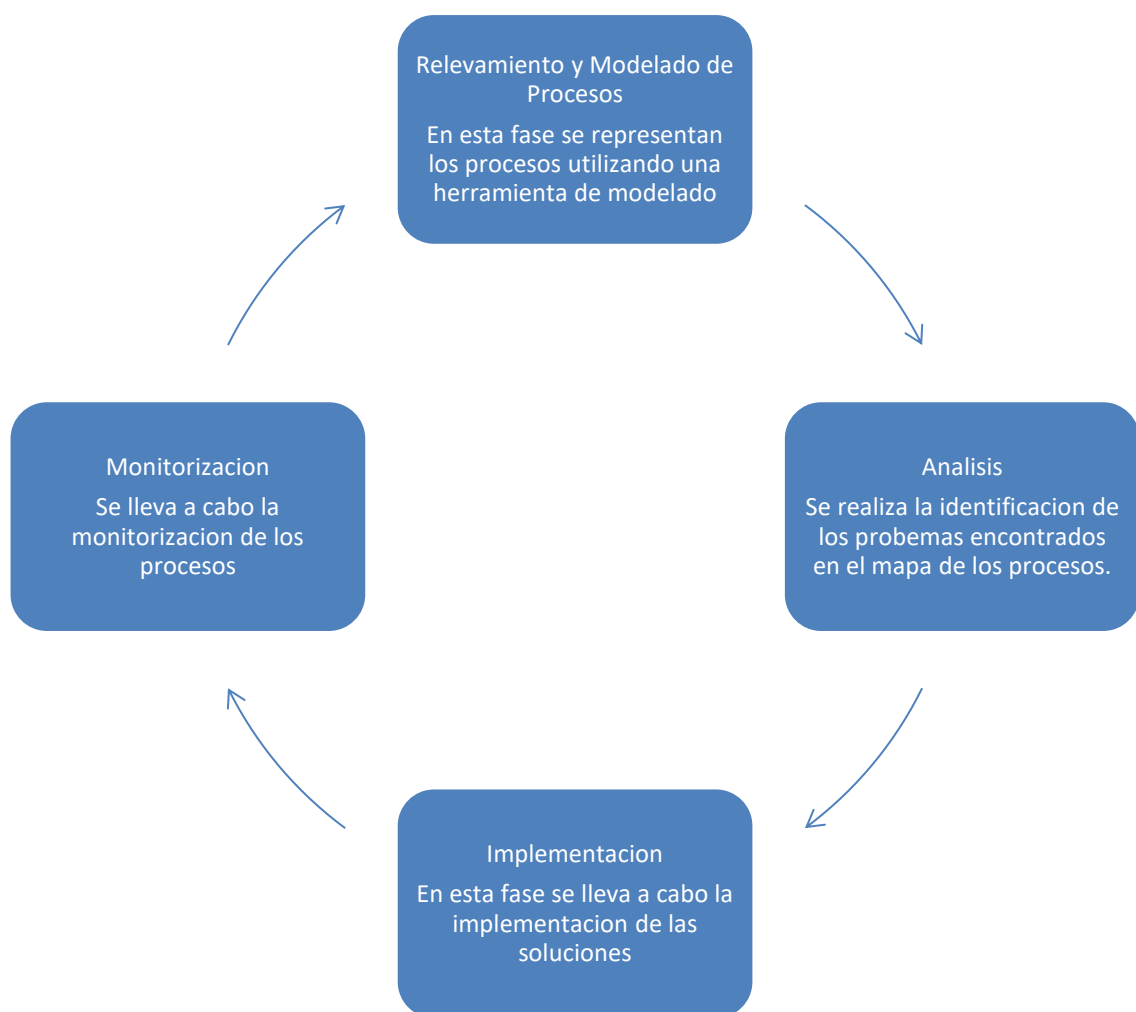
- Procesos de administración: Incluyen los procesos financieros y presupuestarios, además de tesorería.
- Procesos de atención: Es el core de la organización, a través de este proceso se encarga de atender a los usuarios que llaman.
- Tienen la funcionalidad de un call center.
- Procesos de soporte: Incluyen el área de sistemas, organización y admisiones.

En el trabajo nos centraremos en el proceso de atención ya que es el que afecta directamente al usuario.

5.2. Modelo por aplicar

Para la parte práctica de la investigación, se ha elegido el siguiente modelo (Figura 15) el cual se basa en el planteado en las páginas anteriores.

Figura 15
Modelo de BPM



Nota: Figura elaborada en base a lo descrito en el punto 2.2 del presente trabajo.

Como podemos observar, este contempla fases que se relación de manera cíclica, esto se da debido a que la mejora de procesos es un proceso cíclico, es decir no termina, sino que siempre se trata de optimizar los mismos o de plantear ajustes a través de satisfacer de esta manera su respuesta al medio.

Las fases que se describen son las siguientes:

1. Relevamiento y Modelado de Procesos: Esta fase constara del relevamiento de información de la empresa u organización, a si también se tomara en cuenta la elección de los procesos a mejorar, ya que se pueden mejorar todos o solo los principales, en el case de la tesis, solo nos abocaremos al proceso de atención de la organización.

El entregable de esta fase será el modelado del proceso a través del uso de una herramienta, en nuestro caso la herramienta será BIZAGI.

2. Análisis: En esta fase identificaremos que problemas o que puntos se deben de mejorar en el proceso, así también evaluaremos que soluciones se plantean para seguir con la siguiente fase.

3. Implementación: En esta fase se implementa las soluciones, en nuestro caso se planteará el modelo en la fase anterior y se simulara a través del uso de una herramienta, con el fin de no afectar los procesos que se dan actualmente en la organización.

Cabe recalcar que dentro del de la implementación se implementara las recomendaciones basadas en el enfoque de la estrategia CRM.

4. Monitorización: Finalmente se realiza el monitoreo de los procesos mejorados, con el fin de evaluar su rendimiento y así poder cumplir nuevamente el ciclo si es que así se requiera.

5.3. Aplicación

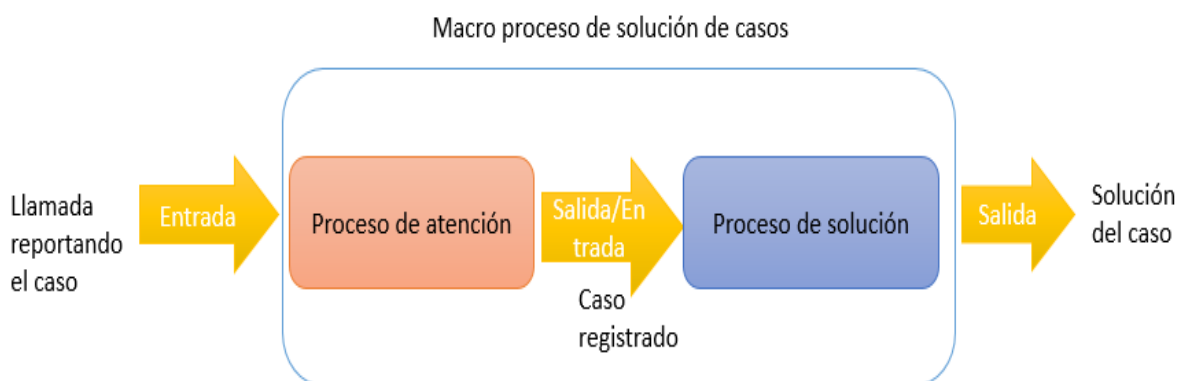
5.3.1. Fase I: Relevamiento y Modelado de Procesos

5.3.1.1. Levantamiento de información por proceso

En esta fase procederemos a realizar el levantamiento de información del proceso de atención de la ONG, hemos podido armar el siguiente mapa del proceso de atención (Figura 16) a través de las entrevistas realizadas al personal, el grafico en mención se muestra a continuación:

Figura 16

Macroproceso de solución de casos



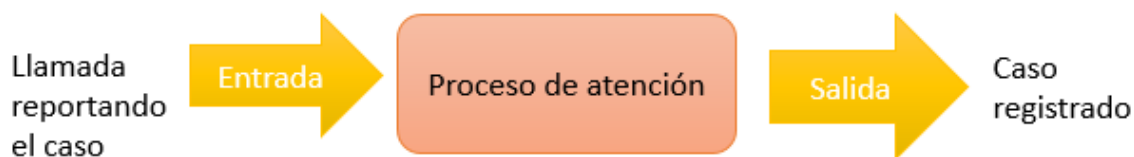
Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

A partir del gráfico anterior, se puede visualizar que el proceso de estudio está definido por el proceso de atención, el cual tiene como entrada la llamada y como salida el caso, si es que no se logra dar soporte en el momento de la llamada.

A partir desde esta definición podemos decir que ya tenemos definido el proceso que vamos a estudiar, el cual sería el proceso de atención (Figura 17):

Figura 17

Proceso de atención de la ONG



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

5.3.1.2. Levantamiento de información del Proceso de atención

El proceso de atención se realiza de la siguiente manera:

Se inicia cuando el usuario se comunica con la organización a través de nuestra central telefónica, esta llamada es atendida por un asesor psicológico, si en su caso las líneas estuvieran ocupadas, el sistema le indica a través de un IVR que los agentes están ocupados.

Cuando un asesor está disponible, el usuario al contactar al asesor psicológico realiza su descargo y se le ofrecen los primeros auxilios psicológicos, es en ese momento en el que el psicólogo evalúa las características, si el caso solo contiene factores psicológicos, se considera que se apoyara al usuario de manera telefónica y no se derivara el caso, para realizar un correcto diagnostico se realizan preguntas de sondeo, estas dependen de cada casuística expuesta y del usuario.

Si el caso contiene otros factores, entonces se evalúa el riesgo, se tipificará como “intervención”, si el usuario requiere que se intervenga, sino se tipifica como “orientación”, donde solo se brindan alternativas y se formalizan acuerdos con el fin de dar apoyo.

Al ya ser calificadas las llamadas se le brinda al usuario el apoyo según cada caso, si es de orientación se buscan llegar a acuerdos, si es de intervención se solicita datos y se ofrece el apoyo, finalmente el usuario al terminar su descargo finaliza la llamada y con eso pasamos a la parte de registro, según su categoría y con eso el fin de registro.

Dentro del proceso de atención podemos identificar a los siguientes actores:

- **Usuario:** Persona que realiza la llamada. Se considera beneficiarios del teléfono a los niños, niñas, adolescentes o jóvenes que se comunican para realizar una consulta por un problema propio.
- **Asesor psicológico:** Persona que atiende la llamada y brinda ayuda especializada ante el caso que se presenta por parte del usuario, se encarga del registro del caso como parte final.

Así también se manejan las siguientes categorías:

- **ORIENTACION:** Esta clasificación se refiere a aquellos en donde no se puede realizar una intervención debido a que no se cuentan con los datos, se caracterizan por ser que requieren orientación o de que se brinde información de ayuda al usuario. Se llegan a acuerdos en línea con el usuario.
- **INTERVENCION:** Este caso se refiere aquellos que cuentan con factores de violencia y psicológicos y los cuales determinan que el usuario necesite que la organización intervenga, para esto se brindan los datos, en esta se genera un caso.

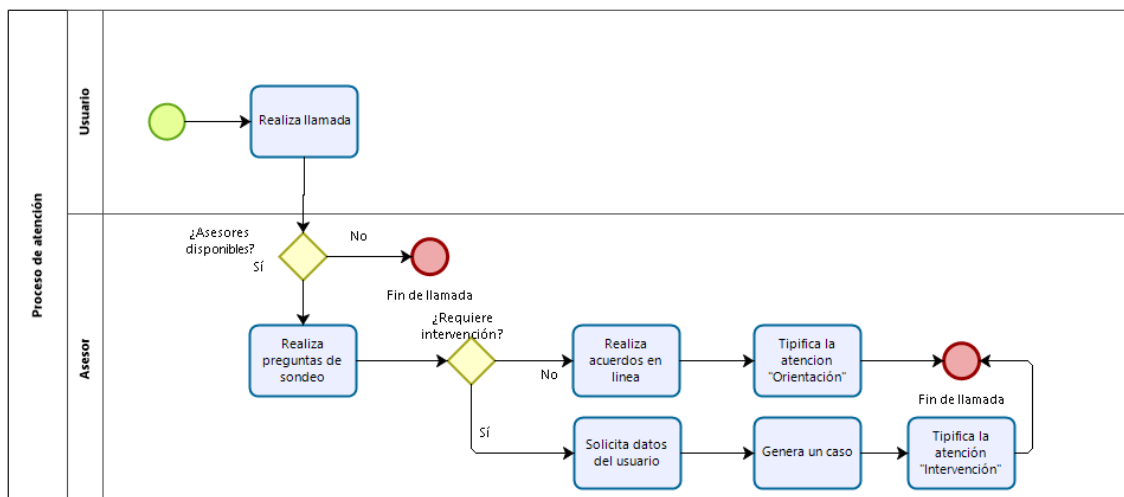
Además, se manejan las siguientes reglas:

- El usuario siempre finaliza la llamada, no existe otra forma de cortar la llamada.
- El psicólogo llega a acuerdos con el usuario y cuando este valida aceptación se considera solución en línea.
- Cada llamada que se recibe es registrada.

A continuación, se presenta el mapa de procesos (Figura 18):

Figura 18

Mapa actual del proceso de atención de la ONG



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

5.3.2. Fase II: Análisis

5.3.2.1. Resumen y Análisis de la situación actual

El proceso de atención está definido desde el inicio de la llamada hasta su finalización dada por el usuario, dentro del proceso se ha podido identificar que el resultado es el registro de la llamada en una hoja (proceso manual), asignándoles categorías según la complejidad de la llamada, las cuales, son las siguientes : Orientación e Intervención, estas categorías permiten que se pueda abordar cada llamada según una lógica distinta, es así que un caso de riesgo alto y que requiere una atención especial, se generan casos, donde es necesario que el usuario, indique datos adicionales para poder intervenir, si el caso no es de riesgo alto y el usuario solo indica que requiere orientación entonces este caso, solo se registra de esta manera y se le brindan soluciones o alternativas con las cuales el usuario pueda apoyarse.

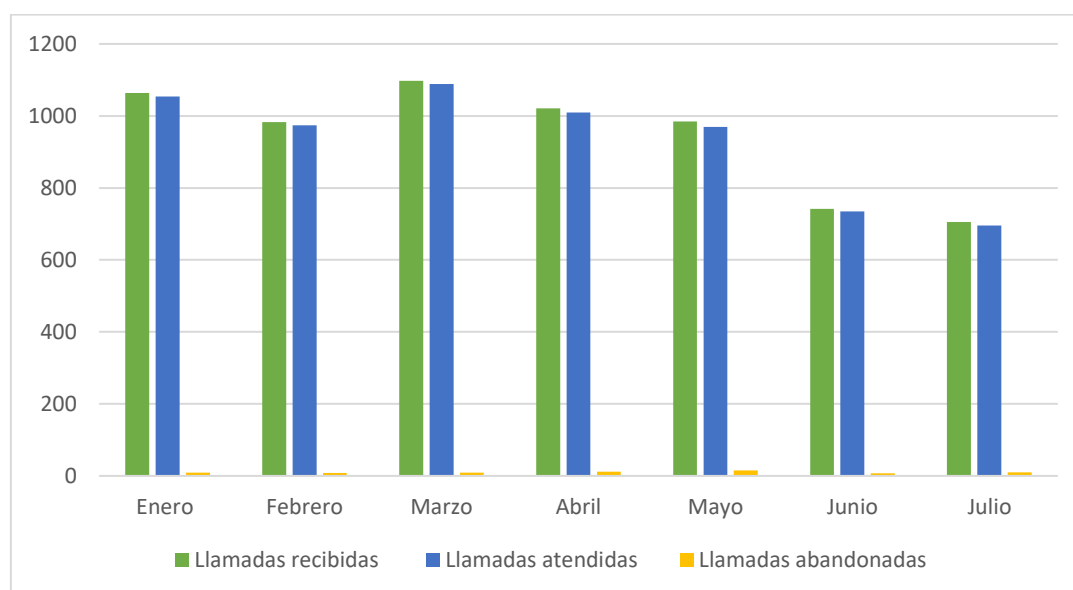
Actualmente la organización basa el registro de los casos en un sistema y almacena los casos en un file ordenado por nombres de manera alfabética, además reportan aquellos casos en donde los usuarios ya son recurrentes, para que se le puedan atender, es decir la reportería

de los casos se realiza de manera manual y la comunicación o difusión de los casos, de alto riesgo y que requieren de intervención se dan de una manera oral.

A continuación, brindaremos información consolidada de las atenciones realizadas en la ONG, en el año 2018, con el objetivo de establecer un precedente de la cantidad de atenciones, porcentaje de solución que se brindó del total de llamadas y cuanto fue el porcentaje de recurrencia.

Durante el año 2018, en el periodo de enero a julio, la ONG recibió un total de 6596 llamadas las cuales tiene la siguiente distribución (Figura 19) por mes tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Figura 19
Análisis de tráfico Enero-Julio (2018)

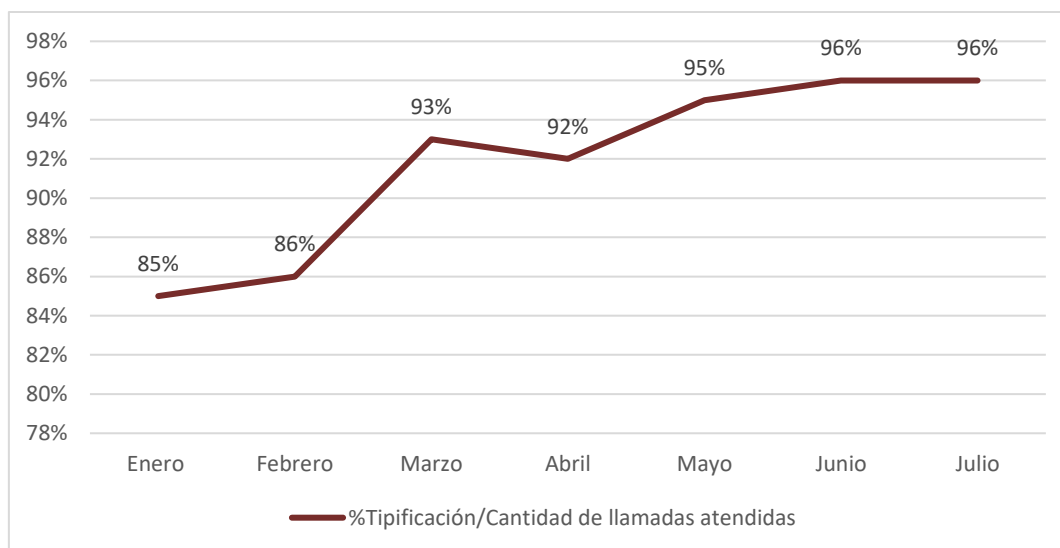


Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

Del 100 % de llamadas que se recibe, los asesores solo registran en promedio menos del 100% de las que se reciben (Figura 20), ocasionando problemas de manejo y perdida de información.

Figura 20

Porcentaje de llamadas tipificadas Enero- Julio (2018)

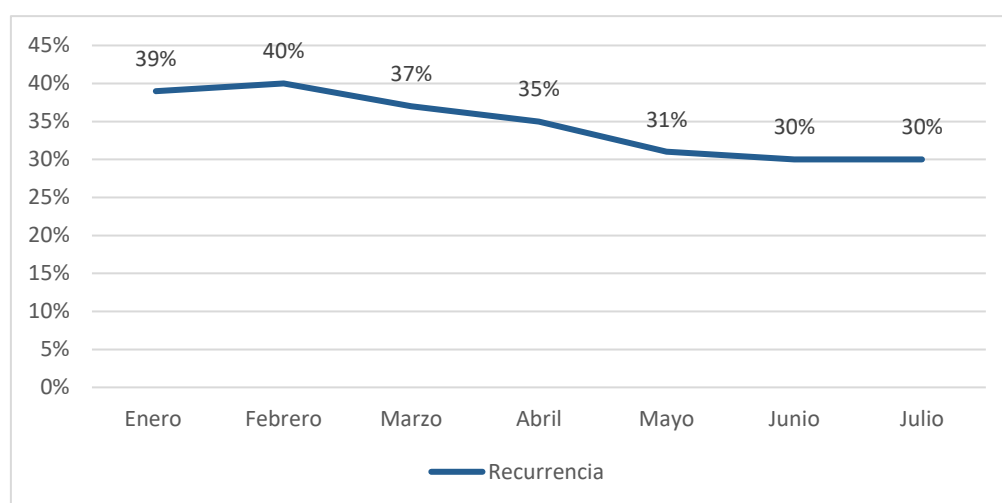


Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

De los usuarios que se comunican, se ha validado que el nivel de recurrencia (usuarios que se comunicaron nuevamente sin importar si es por el mismo motivo) es de 30% – 39% de Enero hasta Julio 2018 (Figura 21), que se muestra en el cuadro a continuación:

Figura 21

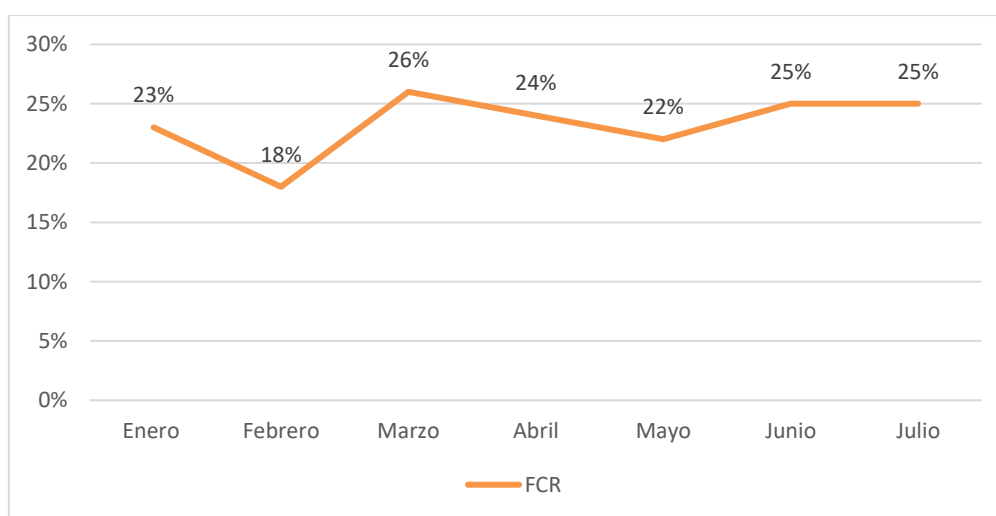
Recurrencia de usuarios Enero-Julio (2018)



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

Si evaluamos el índice de solución en línea (FCR), validamos que el porcentaje de solución alcanza como máximo 26% (Figura 22) en el mismo periodo. Esto se ha obtenido a través de un sondeo a través de la lectura de los expedientes, ya que no se registra en el sistema si el usuario acepto los acuerdos.

Figura 22.
Porcentaje de FCR en llamadas Enero- Julio (2018)



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

Tengamos en cuenta también que en esta atención no se cuenta con un indicador de satisfacción a través del uso de un IVR, por lo cual no se sabe cuan recomendable sería el servicio, más que por el tráfico o por lo confirmado por el usuario en la llamada.

5.3.2.2. Identificación de problemas en el proceso

Después de analizar su situación actual, hemos identificado los siguientes problemas dentro del proceso mapeado:

- Clasificación de los motivos de llamadas no correctamente definidos, lo que dificulta el tratamiento de los usuarios.
- Falta de estrategia diferenciada en el tratamiento de usuarios reincidentes.

- Problemas en la definición o estandarización de los pasos a seguir en la atención y desconocimiento por parte del usuario del proceso.
- Almacenamiento manual del registro de los casos.
- Falta de reportes sobre los casos/llamadas, referencia a reportes de carácter ejecutivo.
- Demora en la comunicación de los casos urgentes o escalamiento prioritario.
- No existe manejo de indicadores de calidad ni de operaciones formalmente (NPS, TMG, FCR).
- Falta de personal para atender a los usuarios o una mala administración de los recursos, ya que al no existir reportería, no se maneja una malla donde se indique la cantidad de asesores por tráfico recibido.
- Poca fidelización del usuario y menor solución en línea.
- No se generan experiencias memorables en llamada con el usuario.

5.3.3. Fase III: Implementación

La fase de Implementación consiste en la elección de principios, estrategias, métodos los cuales se aplican para poder mejorar los procesos, esta fase tiene como entradas los entregables de la fase Relevamiento y modelado de procesos y de la fase de Mapeo de procesos

Es así como la agenda a seguir en la fase de Implementación se estructura de la siguiente manera:

- Propuesta y aplicación de estrategias CRM
- Propuestas de solución a nivel de procesos
- Nuevo mapeo del proceso mejorado

Tomemos como nota que la implantación solo se delimitara hasta la propuesta para finalmente simularlo, ya que debemos probar nuestra tesis sin afectar a la organización en la realización de sus procesos.

5.3.3.1. Propuesta y aplicación de estrategias CRM

Para la redacción de nuestras propuestas y como guía tendremos entre las recomendaciones bases a los factores de éxito propuestos por Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, y Vázquez-Carrasco (2014), los cuales tienen un enfoque de CRM desde el punto de vista estratégico, teniendo en cuenta la buena administración de los recursos. (tabla 2).

Tabla 2

Evaluación de los factores de éxito según Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, Vázquez-Carrasco (2014) y su aplicación al caso

Recomendación	Aplicación en el caso
Orientación al Mercado y la Gestión del Conocimiento	Conocer las estadísticas actuales de nuestro nivel de atención en las llamadas por sector y región del país, en base al análisis realizado plantearemos estrategias enfocándonos en el cliente y en lo que necesita según su sector, teniendo claro una atención personalizada, es decir venciendo barreras como el idioma, el sociolecto y basándonos en la buena gestión del conocimiento, teniendo en cuenta la implementación de un entorno colaborativo y con acceso a los datos de los usuarios, esto nos servirá para tener en cuenta los casos frecuentes y poder mejorar la atención a ellos.
La dotación de recursos y capacidades	Se realizará un inventario de los recursos con los cuales actualmente se encuentra y en base a ellos se plantearán mejoras, en la terminología de recursos nos enfocaremos en los humanos y tecnológicos, dentro de los humanos contamos con los psicólogos, asistencia social y legal, además de los recursos tecnológicos entre los que se cuenta el manejo del sistema de gestión de casos, el cual también se tendrá en cuenta para el planteamiento de mejoras. En la administración de los recursos humanos, tenemos en cuenta la aplicación de estrategias con el fin de poder incrementar la cantidad de voluntarios no solo en la parte psicológica sino en las demás áreas tomando en cuenta la organización no tiene fines lucrativos.

Nota: En esta tabla se consolidan los factores de éxito según Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, Vázquez-Carrasco (2014) y su aplicación al caso.

Así también dentro de la revisión de la literatura, tendremos a los factores de éxito propuestos por Garrido y Padilla (2011) los cuales evaluaremos antes de indicar nuestras propuestas para el caso en aplicación (tabla 3)

Tabla 3

Factores de éxito según Garrido y Padilla (2011)

Factores de éxito	¿Que implica?	Aplicación en el caso
Factores organizativos	Los factores organizativos se refieren a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y estructura organizativa	Con el fin de poder evaluar correctamente los factores organizativos, hemos realizado un análisis macro y también a nivel fundamental del proceso de atención.
Factores tecnológicos	La tecnología como variable input, de forma similar a como lo hacen Romano y Fermentad (2003), reconociendo sus relaciones con otras variables, como los factores organizativos y la gestión del conocimiento.	Dentro del análisis realizado, se ha contabilizado que la organización en la actualidad presenta un sistema de gestión de casos, así como una unidad de call center en la cual se atienden los casos por llamada, estos activos se cuentan como factores tecnológicos a gestionar.
Factores de gestión del conocimiento	Siguiendo a Zablah, Bellenger y Johnston (2004), se puede considerar	Así como en el punto anterior (factores de éxito evaluados anteriormente) se ha contemplado que dentro

	la gestión del conocimiento como el principal subproceso de una estrategia CRM, ya que, para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva.	de nuestras propuestas se debe encontrar la correcta gestión del conocimiento, ya que eso nos permite generar una ventaja competitiva, para lograr ese cometido se deberá realizar un correcto registro de los casos así como la generación de reportes.
Factores de orientación al cliente	La orientación al cliente implica la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un mayor valor añadido (Narver y Slater, 1990).	Es claro que al implementar las actividades de mejora como la atención diferenciada de usuarios recurrentes añadirá valor a la atención.
La experiencia en CRM	El aprendizaje organizativo y la experiencia en el desarrollo y puesta en marcha de la estrategia también pueden determinar su efectividad.	Dentro de las propuestas está la de poder orientar y explicar de manera precisa y poco ambigua la estrategia CRM con el fin de que su implantación y ejecución sean correctas y se logre el objetivo. Implementarla en toda la organización a través del enfoque del centralismo

		en el cliente y su experiencia.
Los resultados del CRM	A la hora de medir los resultados del CRM existen ciertas dificultades ya que, como afirman diversos autores (Ryals y Knox, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005), a pesar de la creciente importancia del CRM, no existe aún una escala de medida validada para evaluar sus resultados.	Dentro de la medición de la implantación de CRM, se verá que es difícil medirlo pero se evaluara que medida nos conviene más.

Nota: En esta tabla se consolidan los factores de éxito según Garrido y Padilla (2011).

Después de la revisión de los factores de éxitos mencionados, mencionaremos las propuestas enfocadas en la implantación de la estrategia de CRM. (tabla 4)

Tabla 4
Propuestas de solución según la estrategia CRM

#	Problema	Propuesta
1	Orientación al usuario	Brindar información correcta al usuario respecto al apoyo que solicita de ser necesario.
2	Línea no disponible	Implementación de IVR que indique el tiempo de espera promedio.
3	Implementación de estándar de atención.	Basándonos en estándar de atención telefónica adaptándonos a la atención psicológica crearemos un estándar con el fin de normalizar la atención.
4	Registro y atención diferenciada de recurrentes	En el registro del caso de seguimiento se debe de realizar una revisión de los casos registrados en la semana o mes, ya que hay usuarios que cuentan

		historias similares y así se puede establecer indicadores, además de ofrecer una atención personalizada para ellos.
5	Mala gestión del conocimiento	Para poder solucionar este problema, se deberá registrar todos los casos, sin excepción, teniendo en cuenta la clasificación de cada uno y almacenarlos de manera correcta, para esto se establecerá un indicador de registro vs el tráfico entrante (cantidad de llamadas entrantes).
6	Administración de recursos humanos	Con el fin de poder administrar los recursos humanos se debe establecer un proceso aparte en el cual se pueda convocar a voluntariados, así también publicitarlos a través de la página o también haciendo mención por el chat telefónico de esta manera nos aseguramos de tener más recursos que nos permitan cumplir con la labor.
7	Administración de recursos tecnológicos	Dentro de los recursos tecnológicos con los que se cuenta se debe prever la unificación del sistema de gestión de casos, así como del servicio de llamadas ya que así implementaremos un mejor control.

Nota: Esta tabla muestra las propuestas de solución a los problemas hallados en el proceso de atención.

5.3.3.2. Propuestas de solución BPM

En esta actividad presentaremos nuestras propuestas de solución y /u optimización, para eso iniciaremos tomando en cuenta los diez principios de éxito de la aplicación de BPM, dada por Garimella Kiran et al. (2008):

- **Equipo multidisciplinario:** Se debe definir un equipo interdisciplinario el cual este enfocado en la mejora de los procesos y donde se programen reuniones periódicamente con el objetivo de plantear mejoras para la empresa, este equipo debe

estar conformado por distintos portavoces de cada área y debe recoger las necesidades de cada uno de los integrantes de la empresa.

- **Capacitación:** Se debe capacitar a los integrantes de la empresa en BPM con el objetivo que todos avancen y apoyen la implementación de BPM.
- **Programa de representantes:** Se debe buscar el apoyo de los empleados más antiguos o representativos con el objetivo de nutrirnos de sus conocimientos de los procesos de la empresa y para que sirvan como ejemplo en la imitación del apoyo que se necesita por parte de los demás integrantes.
- **Expectativas:** Se debe tener claro con los integrantes de la empresa, cuales son los resultados esperados y el impacto que se espera con la implementación, esto se debe realizar con el objetivo de no aumentar mitos o rumores o crear falsas expectativas.
- **Metodología:** Para que la implementación sea un éxito, se debe elegir una metodología que sea acorde con el contexto de la empresa y que cuente con el apoyo de los integrantes.
- **Elección de Tecnología:** Se debe elegir la tecnología acorde a los factores de costo , contexto de la organización, validaciones con el usuario, requisitos técnicos y de acuerdo a lo que se espera alcanzar.
- **Empatizar con el cliente.** Se debe explotar la información que se tiene sobre el cliente, así como realizar un programa de escucha de la voz del cliente, ya que la implementación del BPM debe alinearse con agregar o generar un valor plus al cliente.
- **Priorización de proyecto:** Se debe priorizar que proyectos y procesos, realizar un plan de priorización considerando los objetivos estratégicos y la opinión de los integrantes, así como los factores de costo.

- **Medición:** Es importante que antes de realizar la implementación, conozca los procesos y valide que indicadores lo pueden apoyar en el monitoreo, este punto es importante ya que después de la implementación validara el éxito a través de estos.
- **Plan de cambios:** Debe definir cuáles son sus objetivos y que desea alcanzar, con el objetivo de definir qué cambios realizara en los procesos, además debe validar como esto impactara en los colaboradores. Debe realizar un plan estratégico y compartirlo con los integrantes del equipo.

En el punto anteriormente expuesto, **Escuche la voz del cliente**, encontramos que la metodología BPM, ha contemplado el centralismo en el cliente recibiendo de esta manera la influencia de la estrategia CRM.

Es así que después de la recopilación de estas recomendaciones podemos realizar la siguiente tabla (tabla 5) resumen que nos ayudara en la búsqueda de soluciones:

Tabla 5

Recomendaciones vs Aplicación

Recomendación	Aplicación en el caso
Centrado en procesos	Conocemos perfectamente el proceso a optimizar, el cual ha sufrido un análisis desde un nivel macro.
¡Sea listo!, BPM cambiante	Se ha revisado material de otras investigaciones de universidades, con las cuales se garantiza la capacitación en BPM, así también se ha explicado a los integrantes de la organización
Adopte un ejecutivo.	Se tiene como ejecutivo con experiencia a la asistente social de la fundación la cual se encarga de proveernos de la información. Además, se planea empoderar a los asesores con el fin que brinden una atención de calidad.
Excelentes expectativas.	Mejorar los procesos a un bajo costo, es la expectativa real de la aplicación.

Seleccione una metodología.	La metodología escogida es el modelo BPM – CRM.
La tecnología adecuada.	Se prevé acompañar la aplicación del uso eficiente de las tecnologías con el fin de optimizar los procesos.
Escuche la voz del cliente.	Para el cumplimiento de esta recomendación, se deberá acompañar las propuestas de solución de la adición de estrategias basadas en CRM (centralismo en el cliente).
Seleccione un proyecto.	El proyecto se concentra solamente en la optimización de los procesos de atención que son el núcleo de la organización.
Primero mida.	Se ha realizado una medición e identificación de problemas encontrados en el relevamiento funcional.
Planee qué cambiar.	Se desea eliminar los cuellos de botella y optimizar de la mejor manera el proceso de atención.

Nota: Esta tabla consolida las recomendaciones y como se enfocaría su aplicación en el proceso de atención.

Como podemos observar, en el cuadro anterior hemos cumplido con los diez puntos lo que se garantiza que estamos siguiendo un camino correcto en la implantación.

Como siguiente ítem estableceremos nuestros problemas y nuestras propuestas de mejora con el fin de poder solucionarlas. Dentro de la tabla que se mostrara a continuación (tabla 6), tenemos en cuenta también las propuestas de solución según la estrategia de CRM y BPM.

Tabla 6*Propuestas de solución para el caso según BPM y CRM*

#	Problema	Propuesta
1	Orientación al usuario	Brindar información correcta al usuario y orientación de los procesos de atención.
2	Línea no disponible	Implementación del IVR cuando no se tenga agentes disponibles indicando tiempo de espera.
3	Implementación de estándar de atención	Implementación de estándar de atención para normalizar la atención que se le dé a pesar de la diferencia de casuísticas.
4	Implementación del indicador de solución en línea.	Se sugiere que se implemente un indicador operativo de solución en línea con el fin de poder validar.
6	Recurrencia /Reincidencia	Establecer los conceptos de recurrencia y recurrente, así como un indicador operativo.
7	Modelo de gestión operativo	Establecer los conceptos de recurrencia y recurrente, además de un nuevo modelo de gestión operativa a través de la identificación de usuarios recurrentes, añadiéndole valor al proceso.
8	Mala gestión del conocimiento	Para poder solucionar este problema, se deberá registrar todos los casos, sin excepción, teniendo en cuenta la clasificación de cada uno y almacenarlos de manera correcta, para esto se establecerá un indicador de registro vs el tráfico entrante.
9	Administración de recursos humanos	Con el fin de poder administrar los recursos humanos se debe establecer un proceso aparte en el cual se pueda convocar a voluntariados, así también publicitarlos a través de la página o también haciendo mención por el chat telefónico de esta manera nos aseguramos de tener más recursos que nos permitan cumplir con la labor.

10	Administración de recursos tecnológicos	Dentro de los recursos tecnológicos con los que se cuenta se debe prever la unificación del sistema de gestión de casos, así como del servicio de llamadas ya que así implementaremos un mejor control.
11	Indicador NPS	Se implementará el NPS a través de un IVR al finalizar la llamada, meta =80%.

Notas: Esta tabla consolida las propuestas de solución según BPM-CRM para los problemas hallados en el proceso de atención.

5.3.3.3. Propuesta de Lineamiento de Calidad 2018

Apoyando la propuesta de implementar un lineamiento de atención, tenemos el siguiente estándar que según las fases que se han definido en la llamada, promueve que se siga un procedimiento estructurado donde obtendremos los siguientes beneficios:

- Validación de cumplimiento de fases de la llamada.
- Medición de error humano.
- Monitoreo del proceso y hallazgos de puntos de mejora para capacitación, operaciones y calidad.
- Mejora de la experiencia del cliente e implementación de indicador de NPS y su correcta medición.
- Implementación de estándar de calidad.

El estándar tiene las siguientes partes que se explican a continuación:

- **Saludo:** Donde se evaluará toda la fase del saludo que se le da al usuario por parte del asesor, en este punto se desea garantizar que el usuario se sienta bienvenido y dar apertura para que nos cuente su problema con el fin de ayudarlo, además de disminuir el tiempo de espera al atender inmediatamente ingresa la llamada.
- **Diagnóstico:** En este punto, se evaluará la reincidencia del usuario además de promover la escucha activa, se ha revisado diversos estudios donde se evidencia que la escucha activa y sin interrupciones garantiza una mejor satisfacción del cliente.

- **Solución:** En la siguiente parte del estándar, se busca evaluar que se implemente y se ejecute de forma correcta el procedimiento para usuarios reincidentes, así como se cumpla en su totalidad el proceso propuesto.
- **Validación:** En esta parte, se busca validar la claridad de la información brindada con el objetivo de evitar la rellamada o reincidencia del usuario por dudas.
- **Despedida:** En la siguiente parte del estándar, se evaluará el agradecimiento al usuario por haber utilizado el servicio, así como el deseo positivo que se le brinde al usuario, vale mencionar que los asesores podrán generar momentos WOW, es decir memorables también en este punto, brindando deseos positivos.
- **Manejo de llamada:** En este último punto, se evaluará como el asesor maneja la llamada, es decir la empatía, el manejo de objeciones y si permanece activo toda la llamada, no dejando al usuario en espera.

Tabla 7

Lineamiento propuesto de Calidad

Criterio	Atributo	%
1. Saludo		4%
ENC	1.1 Saludo al usuario de forma coloquial educada y se presenta usando su nombre y apellido (incluye compromiso de atención).	2%
EC-UF	1.2 Atiende la llamada inmediatamente ingresa.	2%
2. Diagnóstico		24%
EC-UF	2.1 Solicitar información del usuario.	6%
EC-UF	2.2 Escucha al usuario durante la exposición de su necesidad.	6%
EC-UF	2.3 Valida si ha tenido atenciones previas.	6%
EC-UF	2.4 Identifica el motivo real de la llamada.	6%
3. Solución		40%
EC-NEG	3.1 Utiliza el modelo de atención definido (preguntas, acuerdos)	10%
EC-NEG	3.2 Utiliza métodos nuevos que ayuden al usuario reincidente.	10%
EC-NEG	3.3 Explica la lógica de como llego a los acuerdos y si es necesario genera un caso explica la causa y solicita número de contacto.	10%

EC-NEG	3.4	Registra la llamada al finalizar de forma correcta.	10%
4. Validación			5%
EC-UF	4.1	Confirma con el usuario si la información y/o gestión realizada fue clara	5%
5. Despedida			2%
ENC	5.1	Agradece al usuario por su tiempo y comunicación, cierra la llamada con algún deseo positivo.	2%
6. Manejo de la llamada			25%
EC-UF	6.1	Actitud de servicio y empatía.	10%
EC-UF	6.2	Interactúa con el usuario en todo momento sin dejar espacios de abandono.	6%
EC-UF	6.3	Cuenta con un adecuado manejo de llamada (objeciones).	9%

Nota: Esta tabla muestra el estándar de calidad propuesto.

Los objetivos que se espera alcanzar son los siguientes:

- Reducción en 6% de reincidencia de usuarios por los mismos motivos, con lo cual validamos solución real.
- Reducción en TMG para atender a la mayor cantidad de usuarios debido a que no variara el dimensionado de personal, actualmente se encuentra en 15 minutos.
- Implementación de un indicador de satisfacción NPS, el cual tendrá como meta 80% de recomendación.

5.3.3.4. Nuevo mapa del proceso mejorado

A continuación, se presenta el nuevo mapa de procesos en donde se ha implementado los siguientes puntos, con el fin de acompañar las mejoras a través del monitoreo:

- **Implementación de reportería de registro de llamadas**

Se ha llevado a cabo un control interdiario de los registros vs la cantidad de llamadas, validando que el registro sea correcto y con la información consistente, a partir de la información recogida se procederá a establecer indicadores además de explotar los motivos de llamadas de los usuarios.

- **Implementación de IVR cuando no hay agentes disponibles**

El speech que se maneja es el siguiente “Hola, gracias por comunicarte con la ONG, en estos momentos, nuestros agentes se encuentran ocupados, por favor intenta comunicarte nuevamente”, el speech invita al usuario a comunicarse y promociona el nombre de la organización, además de mostrar la predisposición para la atención y preocupación por el usuario.

- **Implementación de encuesta de satisfacción a través de la metodología NPS**

La metodología NPS, es un estándar que se basa en la evaluación a través de una pregunta enfocada en la satisfacción del servicio/atención.

Al finalizar la llamada, se le invita al usuario que nos apoye calificando la atención recibida con el siguientes speech: “¿Cómo calificaría la atención recibida por el asesor?, siendo 9 el puntaje máximo y 0 el mínimo.” Se asignan los siguientes pesos según el numero marcado:

- 8-9: Puntaje promotor (100%)
- 7: Puntaje neutro (0%)
- 0-6: Puntaje detractor (-100%)

Se obtiene el puntaje de cada encuesta con el promedio de los puntajes por pregunta.

- **Atención diferenciada a usuarios reincidentes.**

Se ha implementado la identificación de usuarios reincidentes a través de potenciar el registro de todas las atenciones, el primer paso por eso es revisar registros anteriores del usuario con los datos que él nos brinde o cuando el mismo indique que se ha vuelto a comunicar con la institución.

- **Implementación del software BPM Bonita**

Se ha seleccionado el software Bonita BPM debido a sus características que se alinean a la disminución de impacto financiero, así como en su usabilidad y acompañamiento de transformación digital.

Con el software mencionado anteriormente se tienen los siguientes beneficios de acuerdo con su web de presentación: (Bonitasoft, s.f.)

- La plataforma Bonita ofrece un conjunto de funcionalidades y el nivel de apertura y extensibilidad que necesitas para crear experiencias de usuario excepcionales.
- Asegura el éxito de tu organización con la plataforma de código abierto líder en el mundo de Business Process Management (BPM)
- Bonita incluye herramientas para personalizar totalmente las aplicaciones para dispositivos móviles.

El ultimo beneficio mencionado, nos permite validar que, si en algún momento se desea enlazar el módulo de reportería o migrar a un aplicativo móvil la gestión, se puede realizar ya que la plataforma lo permite, no teniendo la necesidad de comprar o utilizar una plataforma que nos impacte financieramente o en uso.

Así también, se tiene el siguiente cuadro (Figura 23) en donde se expone el comparativo de Bonita respecto a otras herramientas open source muy atractivas en el mercado actual.

Tabla 8

Cuadro comparativo de software BPM Open Source

Características	BPMS		
	Bizagi	Bonita BPM	ProcessMaker
Open Source	0	5	5
Soporte multiplataforma (Unix / Windows)	3	5	5
Notación para el modelado de procesos BPMN 2.0	5	5	5
BDD de soporte del BPMS (SQL Server 2008 / PostgreSQL)	3	5	0
Soporte de ciclo de vida del proceso (Modelado, ejecución /despliegue, monitoreo)	5	3	3
Facilidad de aprendizaje	3	5	3
Soporte de la comunidad y acceso a documentación en línea	3	5	5
5=Cumple satisfactoriamente			
3=Cumple mínimamente			
0=No cumple			
TOTAL	22	33	26

Nota: Adaptado de Tabla comparativa de herramientas BPMS (p.6), de Flores, Lavín, Calle y Álvarez, 2014, Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM.

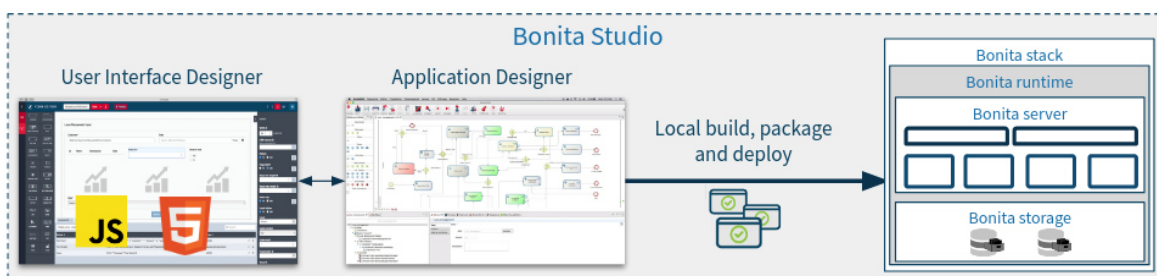
5.3.3.5. Arquitectura de la solución Bonita

Bonita Studio contiene todos los elementos necesarios para desarrollar y compilar una aplicación “Bonita”. Es un entorno gráfico para crear procesos, aplicaciones, modelos de datos y vistas de usuarios (páginas y formularios). Contiene tres herramientas de diseño principales:

- La pizarra, para dibujar un diagrama de flujo del proceso y definir el detalle de los pasos, transiciones, puntos de decisión y otros elementos del proceso
- El menú Desarrollo, para crear sus modelos de datos y ampliar las capacidades de Studio
- UI Designer, que se utiliza para crear páginas de aplicaciones y procesar formularios

Según la fuente de documentación de Bonita se sugiere la siguiente arquitectura de la solución

Figura 23
Bonita Studio



Nota. Adaptado de Bonita Studio, de Bonitasoft, 2020, Bonitasoft (<https://documentation.bonitasoft.com>).

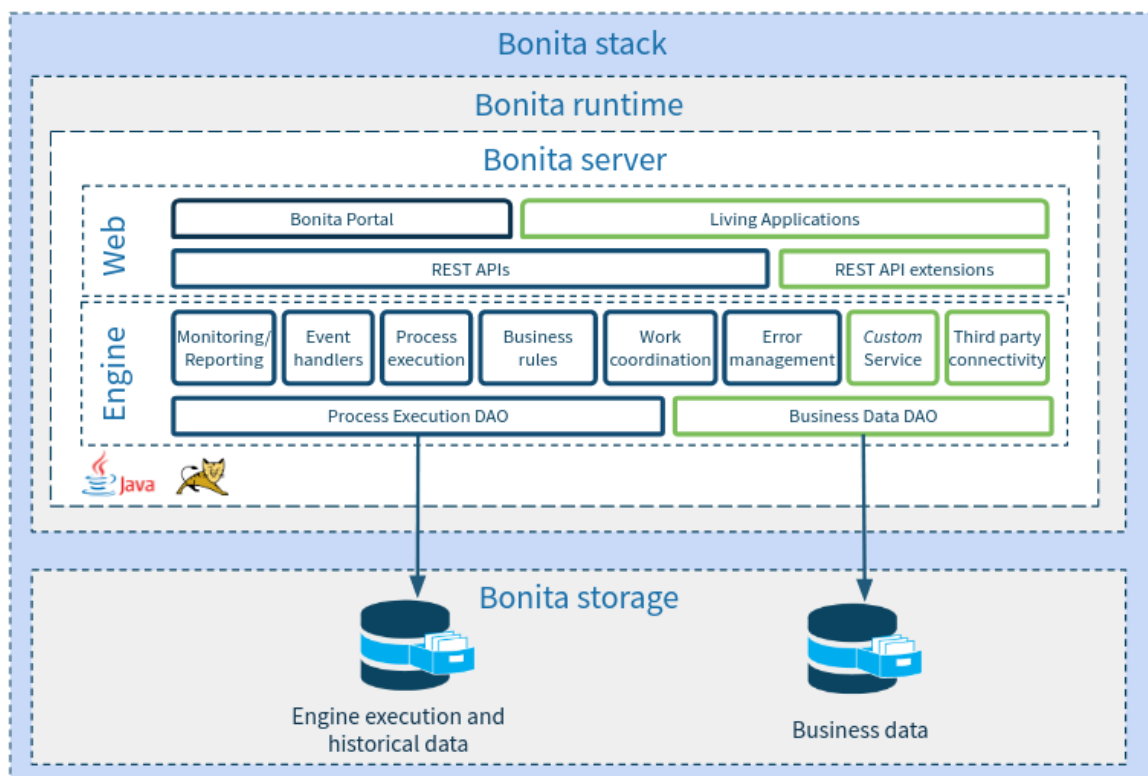
Ahora veremos la descripción de Bonita stack, runtime and server tal y como se muestra en la Figura 25

- "Bonita stack" se refiere a todos los componentes que necesita implementar para que las aplicaciones estén disponibles para los usuarios finales en producción. Incluye el tiempo

de ejecución de Bonita y los dos esquemas de base de datos (uno para Bonita Engine y otro para datos comerciales).

- El tiempo de ejecución de Bonita incluye un único servidor Bonita en Bonita Community Edition. En Bonita Enterprise Edition, el tiempo de ejecución de Bonita puede incluir varios servidores Bonita para crear un clúster de alto rendimiento y disponibilidad.
- El servidor Bonita es una aplicación Java independiente que se ejecuta en un servidor de aplicaciones Java instalado en un host (una máquina, una máquina virtual, una instancia en la nube, un contenedor como Docker, etc.).

Figura 24
Bonita stack, runtime and server



Nota. Adaptado de Bonita Studio, de Bonitasoft, 2020, Bonitasoft
(<https://documentation.bonitasoft.com>).

5.3.3.6. Interfaces del Software Bonita

De acuerdo con la naturaleza del proyecto que se está mostrando, tenemos evidencia que Bonita también se puede implementar en organizaciones de naturaleza pública, es decir donde la rentabilidad no se mide a través de indicadores financiero.

Dentro de los beneficios que se plantean, Bonita BPM, es una solución de código abierto, desarrollada en java y que cuenta una versión Community y versiones de suscripción. Tiene una interfaz gráfica muy intuitiva para el diseño de procesos, sus funcionalidades están orientadas a usuarios no técnicos. Flores, Lavín, Calle y Álvarez (2014) afirma. “Es un proyecto maduro y posee una comunidad muy activa, que ha integrado múltiples mejoras a la aplicación” (p.203).

Además, si revisamos la arquitectura de la plataforma, esta se encuentra determinada por las Living Applications, administra las interfaces clave entre las funciones principales, los detalles de la interfaz de usuario, los conectores de integración, los scripts de reglas y las configuraciones de las aplicaciones. Si se realizan cambios en cualquiera de estos dominios en una aplicación en ejecución, la aplicación continuará ejecutándose sin interrupción.

(Bonitasoft, s.f.) afirma:

La plataforma Bonita también permite un desarrollo y un despliegue rápido, ágil e iterativo. Incluye herramientas y frameworks para la integración continua, la configuración multi-entornos o los test unitarios a través de soluciones de referencia como Git, Jenkins, Docker, Ansible y Amazon AWS. (párr. 9)

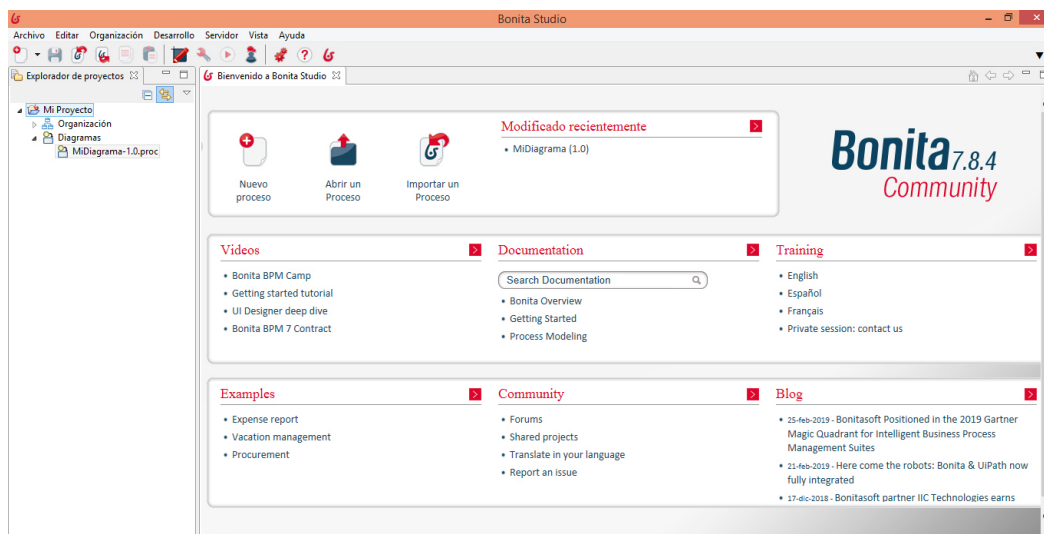
Se ha escogido un software que podamos adaptar solo para el proceso de atención y no un ERP porque una de las diferencias fundamentales entre un ERP y una aplicación de gestión según Alvarado (2011):

Es que un ERP integra todos los elementos necesarios para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa, tales como: la producción, logística, inventarios, contabilidad, etc., en una sola aplicación, mientras que una aplicación de gestión solamente integra una pequeña parte de los procesos de negocio. (p.8)

Uno de los objetivos del proyecto es que este sea adaptable en el tiempo además que tenemos como limitación solo enfocarnos en el proceso de atención, ya que no podemos impactar a los demás procesos.

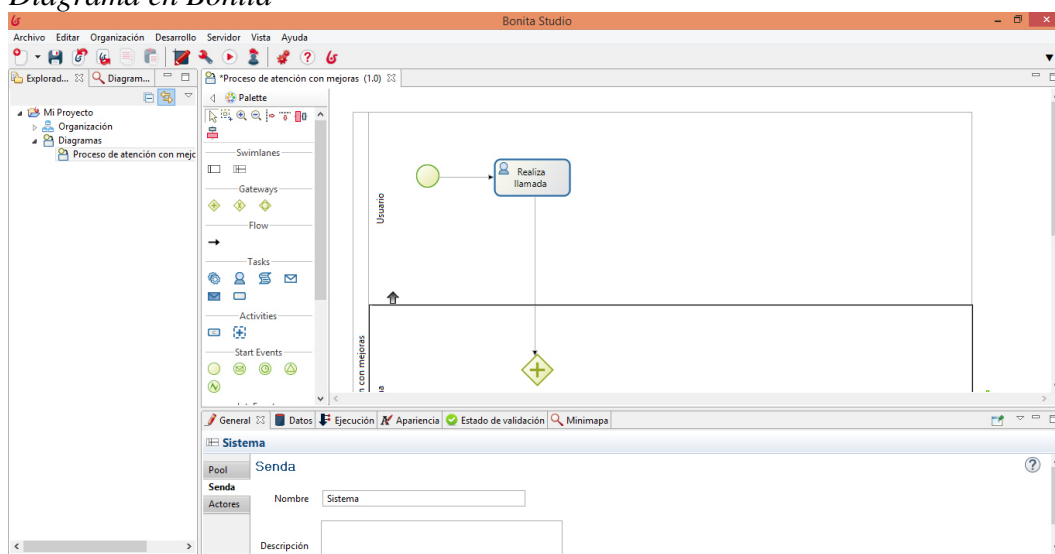
Entonces, se procederá a diagramar el proceso con las mejoras en el software Bonita, se recomienda la versión 7.8.4 tal como se muestra en las Figuras 24 y 25:

Figura 25
Interfaz Bonita



Nota. Adaptado de Bonita 7.8.4, de Bonitasoft, 2018, Software Bonita.

Figura 26
Diagrama en Bonita

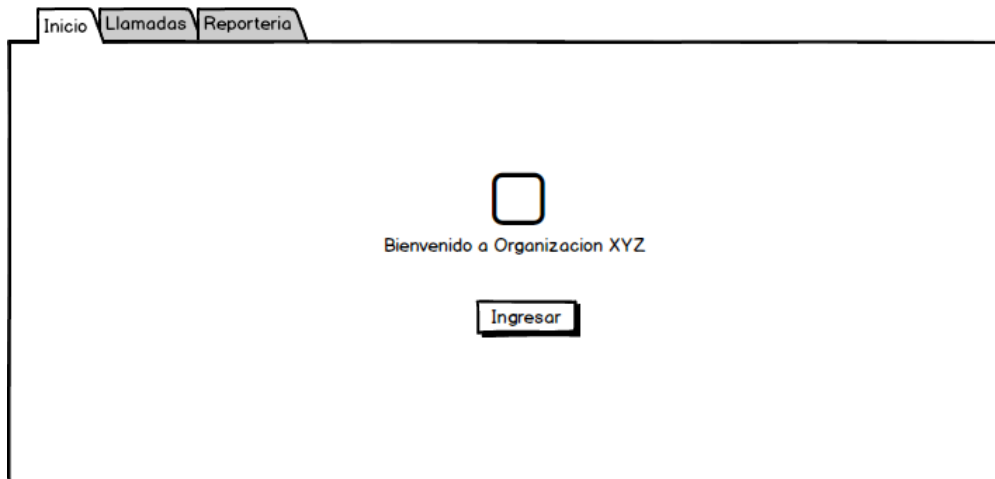


Nota. Adaptado de Bonita 7.8.4, de Bonitasoft, 2018, Software Bonita.

A continuación, se muestra las interfaces de los módulos que se tendrá en el sistema, en ellos se valida la existencia de tres módulos, siendo el primero el de inicio de sesión (Figura 27), donde de acuerdo al perfil, se tendrá acceso a las siguientes dos opciones, siendo el rol administrador el que muestre las opciones de Reportería y Llamadas (Figura 26).

Figura 27

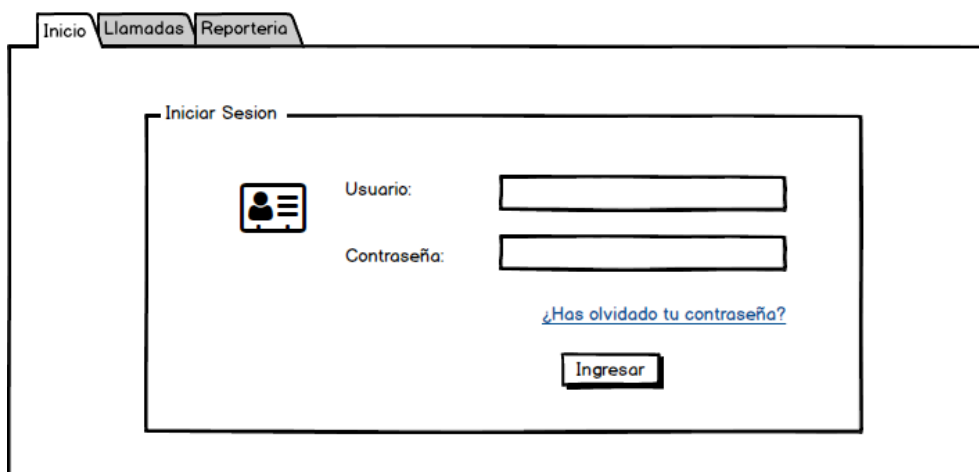
Interfaz de inicio de Bienvenida



Nota: Figura elaborada en base a la especificación del sistema descrito.

Figura 28

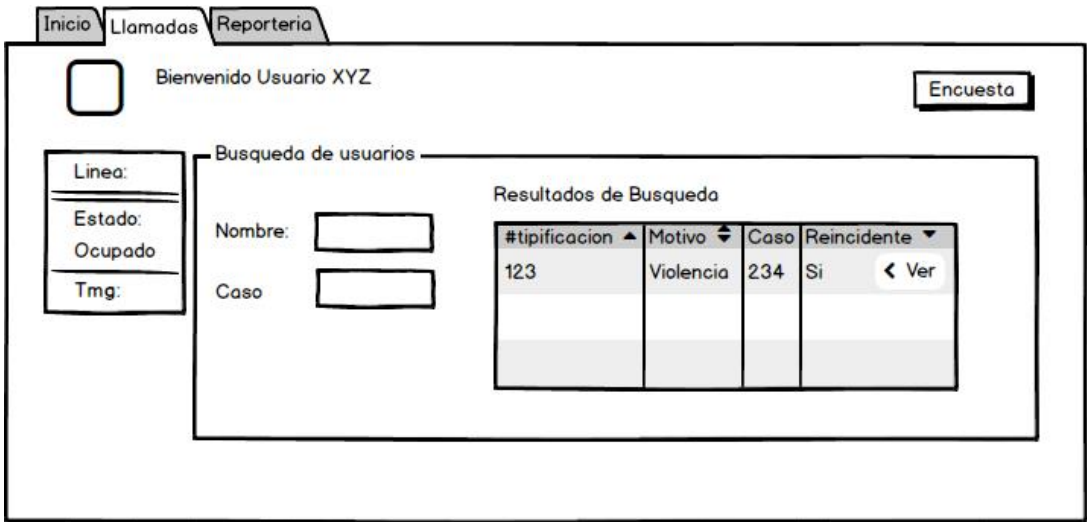
Interfaz de Logueo



Nota: Figura elaborada en base a la especificación del sistema descrito.

Los asesores solo tendrán acceso al logueo y al módulo de llamadas (Figura 28) donde podrán buscar según el nombre del usuario o caso, la información y validar si es reincidente o no.

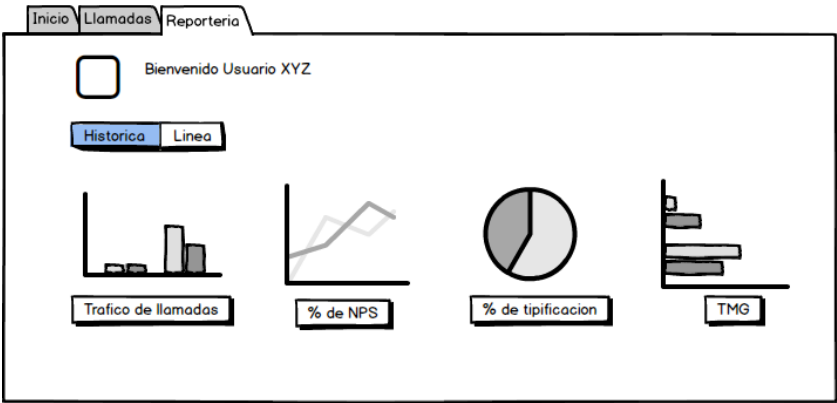
Figura 29
Interfaz de Módulo de Llamadas



Nota: Figura elaborada en base a la especificación del sistema descrito.

En el rol de administrador, se podrá exportar la reportería (Figura 29) de la atención, esta tendrá opción entre elegir información o histórica o en línea, para poder hacer seguimiento a los indicadores implementados.

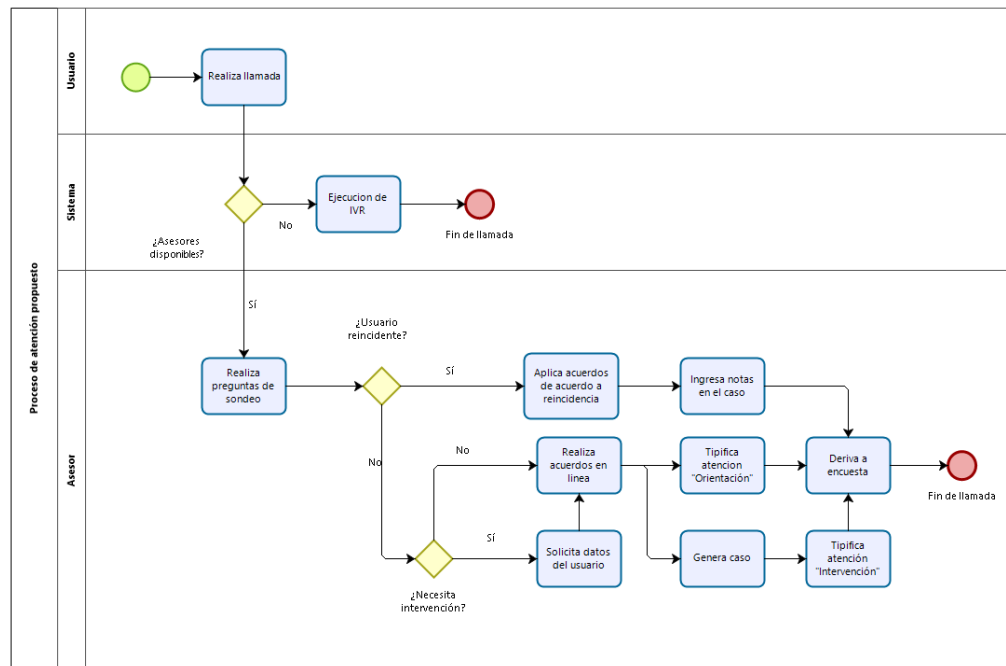
Figura 30
Interfaz de Módulo de Reportería



Nota: Figura elaborada en base a la especificación del sistema descrito.

Con las mejoras antes mencionadas, se procede a presentar el mapa de procesos (Figura 30), donde se valida la innovación con usuarios recurrentes/reincidentes, teniendo en cuenta la diferencia en su atención.

Figura 31
Mapa del proceso con mejoras implementadas



Nota: Figura elaborada en base a la información recogida en la ONG.

5.4. Resultados

5.4.1. Proceso actual vs Proceso propuesto

Validamos a través de la simulación de los procesos, utilizando el software Bizagi, que el proceso de atención si ha cumplido con los objetivos propuestos, además de que presenta las mejoras implementadas.

La validación se realiza contra la información registrada de enero a julio, contra la información de las llamadas con las mejoras implementadas en los meses de agosto a diciembre.

La situación actual se muestra en el siguiente cuadro (tabla 8) resumen:

Tabla 9

Situación actual la ONG (enero-julio)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Llamadas recibidas	1064	983	1098	1021	984	742	705
Llamadas atendidas	1054	974	1088	1009	969	734	696
Llamadas abandonadas	9	9	9	12	15	8	10
TMG	13:10	13:41	13:16	13:29	13:59	13:58	13:54
NPS							
FCR	23%	18%	26%	24%	22%	25%	25%
Recurrencia	39%	40%	37%	35%	31%	30%	30%

Nota: Esta tabla muestra la información consolidada de Enero a Julio.

La situación a partir de las mejoras, en los meses de agosto a diciembre a través del monitoreo implementado (tabla 9):

Tabla 10

Situación de la ONG (agosto-diciembre)

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Llamadas recibidas	650	510	479	429	386
Llamadas atendidas	643	510	472	425	383
Llamadas abandonadas	7	0	7	4	4
TMG	13:56	12:31	11:40	11:20	11:08
NPS	71%	70%	72%	76%	80%
FCR	25%	24%	21%	27%	29%
Recurrencia	25%	19%	21%	17%	15%

Nota: Esta tabla muestra la información consolidada de Agosto a Diciembre.

5.4.2. Comparación de los resultados

Utilizando el software BIZAGI hemos podido realizar la simulación de los resultados de las mejoras implementadas, así también tenemos las estadísticas de los meses siguientes donde se valida que se alcanzaron los objetivos propuestos.

Con relación al indicador de Tiempo Medio de Gestión (TMG), se identificó a través de un muestreo los tiempos promedios de cada actividad, dentro del proceso. A continuación, se muestra la simulación en el programa del proceso actual (tabla 10) vs el proceso con las mejoras (tabla 11).

Tabla 11

Resultados de simulación de proceso actual

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de atención	Proceso	1000	1000	0.0833	27.0833	13.1813	13181.3333
NoneStart	Evento de inicio	1000					
Realiza llamada	Tarea	1000	1000	0.0833	0.0833	0.0833	83.3333
¿Asesores disponibles?	Compuerta	1000	1000				
Realiza preguntas de sondeo	Tarea	502	502	4	4	4	2008
¿Requiere intervención?	Compuerta	502	502				
Realiza acuerdos en línea	Tarea	274	274	10	10	10	2740
Tipifica la atención "Orientación"	Tarea	274	274	3	3	3	822
Fin de llamada	Evento de Fin	502					
Solicita datos del usuario	Tarea	228	228	5	5	5	1140
Genera un caso	Tarea	228	228	3	3	3	684
Tipifica la atención "Intervención"	Tarea	228	228	3	3	3	684
Fin de llamada	Evento de Fin	498					
Expone sus casuísticas/problemas	Tarea	502	502	10	10	10	5020

Nota: Esta tabla resultados de la simulación del proceso actual.

Tabla 12

Resultados de simulación de proceso mejorado

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de atención propuesto	Proceso	1000	1000	0.300	27.183	11.850	12360.400
NoneStart	Evento de inicio	1000					
Realiza llamada	Tarea	1000	1000	0.133	0.133	0.133	133.333
¿Asesores disponibles?	Compuerta	1000	1000				
Realiza preguntas de sondeo	Tarea	489	489	3.000	3.000	3.000	1467.000
Ejecución de IVR	Tarea	511	511	0.167	0.167	0.167	85.167
Fin de llamada	Evento de Fin	511					
¿Usuario reincidente?	Compuerta	489	489				
Realiza acuerdos en línea	Tarea	249	249	7	7	7	1743
Tipifica atención "Orientación"	Tarea	249	249	2	2	2	498
Deriva a encuesta	Tarea	738	738	0.05	0.05	0.05	36.9
Aplica acuerdos de acuerdo a reincidencia	Tarea	240	240	7	7	7	1680
Ingresa notas en el caso	Tarea	240	240	2	2	2	480
¿Necesita intervención?	Compuerta	249	249				
Solicita datos del usuario	Tarea	117	117	3	3	3	351
Genera caso	Tarea	249	249	2	2	2	498
Tipifica atención "Intervención"	Tarea	249	249	2	2	2	498
Fin de llamada	Evento de Fin	738					
Explica su situación / casuística	Tarea	489	489	10	10	10	4890

Nota: Esta tabla resultados de la simulación del proceso mejorado.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

De la investigación llevada a cabo se obtiene las siguientes conclusiones:

- Se implementó las mejoras basadas en BPM con influencia de la estrategia CRM, donde se evidenció que a través de un levantamiento de información y cumpliendo las fases de BPM, se obtienen resultados favorables.
- Se logró mapear, analizar y modelar el proceso de atención; con lo cual se logró identificar los problemas y plantear soluciones innovadoras en base a BPM- CRM.
- Se analizó la información, con esto se logró enfocarla para la toma de decisiones dentro la organización; se evidenció la validación de la solución en base al análisis estadístico.
- Se implementaron mejoras basadas en BPM con la estrategia de negocio CRM, brindando resultados favorables, tal como se muestra en el trabajo en donde se prueba que con una correcta aplicación de ambas herramientas se puede lograr una mejora del proceso y experiencia para el cliente o usuario.
- Se implementó el enfoque de experiencia del cliente, logrando llevar a cabo la implementación de un estándar de calidad que permite la medición de la efectividad de las mejoras, así como la implementación de indicadores que ayuda en el cumplimiento de metas y medición de la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- La organización debe velar por el mantenimiento y cumplimiento de las estrategias en el tiempo, así como su adaptación al contexto socio económico.
- Se debe concientizar a los nuevos integrantes de la organización, sobre el enfoque de experiencia del cliente, así como sobre BPM, para que sean partícipes de la identificación de puntos de mejora y ofrezcan soluciones innovadoras.
- Es importante que, a nivel de presupuesto, se debería orientar una parte a la mejora a nivel de soporte tecnológico con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia de uso tanto al usuario interno como externo.
- Es importante que, en un futuro, se realice un benchmarking con las demás entidades con el objetivo de diseñar nuevas estrategias para mejorar el posicionamiento, además de poder validar si se puede realizar alianzas estratégicas con ellas.
- Diversas organizaciones en la actualidad han implementado alguna de las herramientas mencionadas de forma conjunta, pero no han llevado a cabo la integración, por eso se recomienda que se mapee el uso de las herramientas y se busque optimizar su integración.

BIBLIOGRAFÍA

- ABPM. (s.f.). *ABPM*. <http://www.abpmp.org/>
- Alvarado, P. (2011). *Bonita Soft: Gestor de Procesos BPM*.
http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Bonita_Soft_Gestor_de_Procesos_de_Negocios_BMP.pdf
- Antolinez, G. (2015). *La importancia de aplicar la estrategia CRM en las empresas*. Bogotá.
<http://hdl.handle.net/10654/13778>
- Aparicio, M. (2019). *Determinantes y consecuencias de la experiencia de cliente y la satisfacción en el ámbito digital: Un análisis del uso de áreas privadas*.
<http://hdl.handle.net/10259/5145>
- Arrieta, J., y Videa, E. (2017). *Control de calidad post venta y satisfacción de los clientes de seguros CAPESA (Correduría de Seguros) Sucursal Esteli en el año 2017*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/189138771.pdf>
- AuraPortal. (s.f.). *AuraPortal*. <http://www.auraportal.com/es/-Que-es-un-BPM--Business-Process-Management>
- Bonitasoft, S. (s.f.). *Bonitasoft*. <https://es.bonitasoft.com/plataforma-bonita>
- Caballero, M. (2017). *Customer Experience Management: “Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney”*.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66367/Customer_experience_management.pdf;jsessionid=F3AC18A678B8F894F48A46C5187DF112?sequence=1
- CADE. (2020). *Camino para la transformación digital*.
- Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarria, A. y Vázquez-Carrasco, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español, 43, 144-167.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331899003>
- Carrilero, A. (2011). *Análisis de un modelo de diferenciación efectiva en base a la optimización de la lealtad de clientes en el sector turístico*. <http://hdl.handle.net/10251/15756>
- Carvajal, J. (2018). *Implementación de Mejoras a los procesos de detección, notificación de alertas y atención de casos de clientes con altos consumos para una empresa de telecomunicación es utilizando la metodología BPM V 2.0*. [Tesis de Posgrado]. Escuela Superior Politécnica Del Litoral
- Cetina, M. (2016). Gestión de procesos con BPM. *TIA*, 4(2), 45-56.
<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387>
- Chiquito, D. (2017). *Análisis e Implementación de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) y Metodologías ágiles para optimizar el desempeño funcional del proceso de desarrollo de*

- software, en una empresa privada, de soluciones tecnologicas.*
<https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/102940/D-106343.pdf>
- Cogollo, J. , Zapa, E., Díez, A. y Loaiza, O. O. (2018). Relación entre Kaizen y cultura laboral. *Revista Espacios*, 39(14), 10-17.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n14/a18v39n14p10.pdf>
- Cokins, G. (2006). Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions. *Business Performance Management Magazine*, 13-18.
<http://search.proquest.com/docview/218336709?accountid=12268>
- DEC. (2019). *Informe Digitalización y Experiencia de Cliente*.
- Escobar-Rivera, D., Aguilera-Sánchez, A. y Parra-Pomp, Y. (2016). *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000100004
- Ferrari, J. (2016). *La estrategia de CRM como modelo de negocio:Lead Generation Company*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63258082/La_Estrategia_de_CRM_como_Modelo_de_Negocio_-_Jose_Antonio_Borja_Ferrari20200510-5124-t8s9d4.pdf?1589100911=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Estrategia_de_CRM_como_Modelo_de_Nego.pdf&Expi
- Flores, A., Lavín, J., Calle, X., y Álvarez, E. (2014). Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM. *MASKANA, I+D+ingeniería*, 199-209.
<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/734/664>
- García, A. y Cantos, B. (2015). *Rediseño del proceso de atención de la sala de emergencia del Hospital León Becerra*.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/32326/D-CD88231.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Garimella, K., Lees, M., y Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Wiley Publishing, Inc.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32210821/Introduccion_a_BPM_para_Dummies-with-cover-page.pdf?Expires=1620536917&Signature=HD0boN8V-dUAaZLb4bn8RqFMrJAnE4fxGBjNLskYz9w82QDrhmRV9xh5-E2f4rJ4YHEi~3V48pRfpvr92DgZuZnDPD5uw96KFOiNaShxOfcvslpY~uk43McE8TVYFBb
- Garrido, A., y Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio:Desarrollo de un modelo de éxito y analisis empirirco en el sector hotelero español. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 20(2) ,101-118.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3661907>
- González, A. (2005). Identificación de procesos de negocio. *Industrial*,26(1), 54-59.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786681>

- Hernández, A. (2003). Enfoque por procesos, la cadena vital de la organización. *Industrial*, 24(1), 21-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786732>
- IZO. (08 de Julio de 2019). *Qué es Customer Experience y Cómo se Gestiona*. IZO. <https://izo.es/que-es-customer-experience/>
- Jarrin, J. (2015). *Diseño de reingeniería de procesos para el área de servicios técnicos del taller automotriz Dicresa en la ciudad de Guayaquil*. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/894>
- Lau, H., Nakandala, D., Samaranayake, P., y Shum, P. (2016). BPM for supporting customer relationship and profit decision. *Business Process Management Journal*, 231-255. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-04-2015-0039/full/html>
- Laurentiis, R. (2011). *Conocimiento y formación, claves para la decisión e implantación del BPM*. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/286122>
- Loredo, J. (2019). *CX Tool: Manual Encuestas NPS*.
- Martínez, S. (2015). La modelación en el dominio de la Gestión de Procesos de Negocio. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 14(1). <http://www.cyta.com.ar/ta1401/v14n1a1.htm>
- Mazacon, C., Barragán, S., Wasbrum, W., Borbor, X., y Bustos, A. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences*, 6(4), 28-32. http://ijhsnet.com/journals/ijhs/Vol_6_No_4_December_2018/5.pdf
- Mejia, B. y Garcia, F. (2019). *Propuesta para la mejora del sistema de inventario de la farmacia nuevaguayas basado en metodología Kaizen*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/47126>
- Navarro, E., Gisbert, V. y Pérez, A. (2017). Metodología e Implementación de Six Sigma. *3C Empresa*, 73-80. <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/579>
- Novoa, V. y Iglesias, V. (Diciembre de 2016). La competitividad en las Instituciones de Educación Superior: aplicación de filosofías de gestión empresarial. Gestión del proceso de negocio. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200012
- Núñez, G., y Rodríguez, J. (2018). *Implementación de un prototipo de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para la empresa de Pinturas Unidas S.A a partir de procesos BPM (Business Process Management)*. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/43636>
- Pérez, A., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Reingeniería de proceso. *3C Empresa*, 81-91.
- Pérez, C. (2015). BPM: mejora de procesos e integración tecnológica. *Vínculos*, 12(1), 80-88. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/vinculos/article/view/10523>
- Pérez, Y. (2017). *Optimización de renovación de pólizas mediante la utilización de metodología Six Sigma*. <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11178>

- Redacción Gestión . (18 de Mayo de 2018). Cloud computing: Empresas peruanas la usan primero para atención al cliente. *Gestión*. <https://gestion.pe/tecnologia/cloud-computing-empresas-peruanas-atencion-cliente-233880-noticia/>
- Redacción Gestión . (20 de Febrero de 2019). Data y conversación, el nuevo mix para armar una campaña: el caso del BCP. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/data-conversacion-nuevo-mix-armar-campana-caso-bcp-259177-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (04 de Marzo de 2019). ¿Qué es exactamente la transformación digital?. *Gestión* . <https://gestion.pe/economia/management-empleo/transformacion-digital-nnda-nnlt-260271-noticia/>
- Redacción Gestión. (18 de Abril de 2020). Transformación digital vs. adaptación digital: una carrera contra reloj. *Gestión*. <https://gestion.pe/fotogalerias/transformacion-digital-vs-adaptacion-digital-una-carrera-contra-reloj-noticia/?ref=gesr>
- Redacción RPP. (12 de Marzo de 2019). *Transformación digital: casos de éxito en el Perú*. RPP. <https://rpp.pe/innova/transformacion-digital-casos-de-exito-en-el-peru-noticia-1185536>
- Riofrío, M. (13 de Octubre de 2016). Siete de cada diez empresas usan cloud en la región. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/siete-diez-empresas-cloud-region-270032-noticia/?ref=ecr>
- Rodríguez, M. (18 de Setiembre de 2018). *NPS (Net Promoter Score): ¿Qué es y Cómo se Calcula?*. IZO. <https://izo.es/nps-que-es-y-como-se-calcula-net-promoter-score/>
- Salas Biondi, L. (2018). *Estrategias CRM y el factor humano*. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6427>
- Valera, P. (10 de Abril de 2017). *¿Estamos Listos para la Transformación Digital en las Empresas Peruanas?*. Blog de Pedro. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/pedro/2017/04/10/estamos-listos-para-la-transformacion-digital-en-las-empresas-peruanas/>
- Vallejo, D. (23 de Agosto de 2017). *Evolución del monitoreo de calidad a la Experiencia de Cliente*. IZO. <https://izo.es/en/evolucion-del-monitoreo-de-calidad-a-la-experiencia-de-cliente/>
- Wow! Customer Experience. (2019). *Tendencias en CX LATAM 2020*.

ANEXOS

Calibración de estándar de calidad:

			Analista 1	Analista 2	Analista 3
1. Saludo					
ENC	1.1	Saludo al cliente de forma coloquial educada y se presenta usando su nombre y apellido(incluye compromiso de atención).	0	0	1
EC-UF	1.2	Atiende la llamada inmediatamente ingresa.	1	0	1
2. Diagnóstico					
EC-UF	2.1	Solicitar información del usuario.	1	1	0
EC-UF	2.2	Escucha al usuario durante la exposición de su necesidad.	0	0	0
EC-UF	2.3	Valida si ha tenido atenciones previas.	1	1	1
EC-UF	2.4	Identifica el motivo real de la llamada.	1	1	1
Solución					
EC- NEG	3.1	Utiliza el modelo de atención definido(preguntas, acuerdos)	1	1	0
EC- NEG	3.2	Utiliza métodos nuevos que ayuden al usuario	1	1	1
EC- NEG	3.3	Explica la lógica de como llego a los acuerdos y si es necesario genera un caso explica porque	1	1	1
EC- NEG	3.4	Registra la llamada al finalizar	0	0	0
Validación					
EC-UF	4.1	Confirma con el usuario si la información y/o gestión realizada fue clara	1	1	1
Despedida					
ENC	5.1	Agradece al usuario por su tiempo y comunicación, cierra la llamada con algún deseo positivo.	1	1	1
Manejo de la llamada					
EC-UF	6.1	Actitud de servicio(incluye devolución de llamada), empatía.	1	1	0
EC-UF	6.2	Interactúa con el usuario en todo momento sin dejar espacios de abandono.	1	0	1
EC-UF	6.3	Cuenta con un adecuado manejo de llamada.	0	1	0